



**Relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Cesar Efrain Blas Vasquez

**ASESOR:**

Mgtr. Guido Junior Bravo Huaynates

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del Talento Humano

**PERÚ - 2017**

Dr. Chantal Jara Aguirre

Presidente:

Dra. Galia Susana Lescano López

Secretario:

Mgtr. Guido Junior Bravo Huaynates

Vocal:

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi amada esposa por su apoyo, paciencia y comprensión; a mis adoradas hijas, a quiénes con el logro alcanzado, deseo transmitirles el ejemplo de que nunca será tarde cuando se propongan metas y nuevos retos en sus vidas.

A mí abnegada madre por haberme inculcado valores para el desarrollo constante en mi vida académica y profesional; a mi padre que desde el cielo me trasmite la energía de fortaleza para afrontar las adversidades.

A mis preciados hermanos, quiénes de una u otra manera contribuyeron a mi formación profesional, especialmente a mi hermano Ángel, quien, con mucho sacrificio, me apoyó en momentos muy difíciles de mi etapa universitaria.

## **Agradecimiento**

En primer lugar, agradezco a Dios por todas las bendiciones que ha puesto en mi vida, entre ellas, ayudarme a culminar con éxito esta grata experiencia.

A la Universidad César Vallejo, por brindarme la oportunidad de continuar con mi desarrollo personal y profesional.

A los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, por su orientación en el camino académico de esta maestría.

Al Mgtr. Guido Junior Bravo Huaynates, por su asesoría, aporte crítico y exigencia académica en el desarrollo de la presente investigación.

A mi amada esposa por brindarme su amor, cariño, estímulo, comprensión y apoyo constante durante el transcurso de esta experiencia académica.

Finalmente, a la jefatura y servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Cesar Efraín Blas Vasquez, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 15753660, con la tesis titulada “Relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, 2017”, presentado en 144 páginas, para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública.

Declaro bajo juramento lo siguiente:

- 1) La tesis presentada es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada total, ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 30 de setiembre de 2017

Cesar Efraín Blas Vasquez  
DNI N° 15753660

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, cumpliendo con las normas y disposiciones de esta casa superior de estudios, para optar el Grado de Maestro en Gestión Pública, pongo a su consideración la presente investigación titulada “Relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, 2017”.

Esta investigación consta de seis capítulos. El primer capítulo está referido a la introducción que contiene la realidad problemática, los trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación, hipótesis y objetivos. El segundo capítulo trata sobre el método que contiene el diseño, las variables, población y muestra, técnicas e instrumentos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. En el tercer capítulo se presentan los resultados que contienen análisis descriptivo y prueba de hipótesis. El cuarto capítulo está referido a la discusión de los resultados. El quinto capítulo contiene las recomendaciones, y el sexto capítulo se hace mención a las referencias.

Los resultados obtenidos muestran que para el 58.89% de servidores públicos encuestados el clima organizacional se encuentra en un nivel alto, para el 38.89% se encuentra en un nivel medio y para el 2.22% se encuentra en un nivel bajo. Así también, para el 47.78% de los trabajadores encuestados la motivación laboral se encuentra en un nivel alto y para el 52.22% se encuentra en un nivel medio. Finalmente, se determinó que existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral con coeficiente rho de Spearman de 0.733, motivo por el que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Señores miembros del Jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor.

## Índice

	Página
Página de Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Indice	vii
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. Introducción</b>	<b>13</b>
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	16
1.3 Teorías relacionadas al tema	19
1.4 Formulación del problema	45
1.5 Justificación del estudio	46
1.6 Hipótesis	47
1.7 Objetivos	48
<b>II. Método</b>	<b>50</b>
2.1 Diseño de investigación	51
2.2 Variables de investigación	52
2.3 Población y muestra	56
2.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	58
2.5 Métodos de análisis de datos	64
2.6 Aspectos éticos	65
<b>III. Resultados</b>	<b>66</b>
3.1 Descripción de resultados	67
3.2 Contrastación de hipótesis	76
<b>IV. Discusión</b>	<b>82</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>87</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>90</b>
<b>VII. Referencias</b>	<b>93</b>
<b>Apéndices</b>	<b>102</b>

Apéndice 1: Matriz de consistencia	103
Apéndice 2: Documento de autorización de aplicación de instrumentos	106
Apéndice 3: Instrumentos de investigación	108
Apéndice 4: Certificados de Validación de los instrumentos	113
Apéndice 5: Base de datos de las variables de estudio	131
Apéndice 6: Artículo Científico	133



## Lista de tablas

	Página
Tabla 1. Escalas del clima organizacional	31
Tabla 2. Principales características por generación	43
Tabla 3. Operacionalización de la variable clima organizacional	54
Tabla 4. Operacionalización de la variable motivación laboral	55
Tabla 5. Población de servidores públicos de la OSEE en el Minedu 2017	56
Tabla 6. Ficha técnica de escala de clima organizacional	59
Tabla 7. Validez por juicio de expertos de escala de clima organizacional	60
Tabla 8. confiabilidad Alfa de Cronbach para escala de clima organizacional	61
Tabla 9. Baremo de variable clima organizacional y sus dimensiones	61
Tabla 10. Ficha técnica de instrumento para variable motivación laboral	62
Tabla 11. Validez por juicio de expertos de escala de motivación laboral	63
Tabla 12. Confiabilidad Alfa de Cronbach para escala de motivación laboral	63
Tabla 13. Baremo de variable motivación laboral y sus dimensiones	64
Tabla 14. Niveles de la variable clima organizacional	67
Tabla 15. Niveles de la dimensión realización personal	68
Tabla 16. Niveles de la dimensión involucramiento laboral	68
Tabla 17. Niveles de la dimensión supervisión	69
Tabla 18. Niveles de la dimensión comunicación	70
Tabla 19. Niveles de la dimensión condiciones laborales	71
Tabla 20. Niveles de la variable motivación laboral	72
Tabla 21. Niveles de la dimensión reconocimiento	73
Tabla 22. Niveles de la dimensión desempeño	73
Tabla 23. Niveles de la dimensión relaciones sociales	74
Tabla 24. Niveles de la dimensión satisfacción	75
Tabla 25. Niveles de la dimensión expectativas	76
Tabla 26. Correlación entre clima organizacional y motivación laboral	77
Tabla 27. Correlación entre realización personal y motivación laboral	78
Tabla 28. Correlación entre involucramiento laboral y motivación laboral	78
Tabla 29. Correlación entre supervisión y motivación laboral	79
Tabla 30. Correlación entre comunicación y motivación laboral	80
Tabla 31. Correlación entre condiciones laborales y motivación laboral	81

## Lista de figuras

	Página
Figura 1. Niveles de la variable clima organizacional	67
Figura 2. Niveles de la dimensión realización personal	68
Figura 3. Niveles de la dimensión involucramiento laboral	69
Figura 4. Niveles de la dimensión supervisión	69
Figura 5. Niveles de la dimensión comunicación	70
Figura 6. Niveles de la dimensión condiciones laborales	71
Figura 7. Niveles de la variable motivación laboral	72
Figura 8. Niveles de la dimensión reconocimiento	73
Figura 9. Niveles de la dimensión desempeño	74
Figura 10. Niveles de la dimensión relaciones sociales	74
Figura 11. Niveles de la dimensión satisfacción	75
Figura 12. Niveles de la dimensión expectativas	76

## Resumen

La presente investigación titulada “Relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, 2017” tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

El diseño de investigación es no experimental de tipo descriptivo y correlacional, de corte transversal que utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de datos, aplicando dos instrumentos de 35 afirmaciones cada una, con escala tipo Likert, a una muestra no probabilística intencional de 90 trabajadores del sector público. El procesamiento estadístico realizado consistió en análisis de datos descriptivo, mediante el programa informático Microsoft Excel; y análisis de datos inferencial, mediante el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales SPSS, v.22.

Los resultados obtenidos muestran que para el 58.89% de servidores públicos encuestados el clima organizacional se encuentra en un nivel alto, para el 38.89% se encuentra en un nivel medio y para el 2.22% se encuentra en un nivel bajo. Así también, para el 47.78% de los trabajadores encuestados la motivación laboral se encuentra en un nivel alto y para el 52.22% se encuentra en un nivel medio. Finalmente, se determinó que existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral con coeficiente rho de Spearman de 0.733, motivo por el que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Palabras Clave: Clima organizacional, Motivación Laboral, Servidor Público.

## **Abstract**

The present research entitled "Relationship between organizational climate and labor motivation in public servants of the Office of Monitoring and Strategic Evaluation of the Ministry of Education of Peru, 2017" has as main objective to determine the relationship between the organizational climate and the Motivation in the public servants of the Office of Monitoring and Strategic Evaluation of the Ministry of Education of Peru, in 2017.

The research design was non - experimental, descriptive and correlational, cross - sectional, which used the survey technique for data collection, applying two instruments of 35 affirmations each with a Likert - type scale to an intentional non - probabilistic sample of 90 public sector workers. The statistical processing performed consisted of descriptive data analysis, using the computer program Microsoft Excel; and inferential data analysis, using the Statistical Package for Social Sciences SPSS, v.22.

The results show that for 58.89% of public servants surveyed the organizational climate is at a high level, for 38.89% it is at an average level and for 2.22% it is at a low level. Also, for 47.78% of the workers surveyed, job motivation is at a high level and for 52.22% it is at an average level. Finally, it was determined that there is a direct and significant relationship between the organizational climate and labor motivation with Spearman's rho coefficient of 0.733, which is why the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted.

Key words: Organizational climate, Labor Motivation, Public Servant.

## **I. Introducción**

### **1.1. Realidad problemática**

En la actualidad el clima organizacional se ha convertido en un tema de mucha importancia para las empresas u organizaciones de diferentes partes del mundo, teniendo en cuenta que diversos expertos, han señalado la significancia de mantener un clima organizacional favorable que permita alcanzar mejoras en la productividad y el éxito de la organización. Al respecto, Goncalves (2000) define el clima organizacional como la percepción que tienen los trabajadores y directivos de la organización de la que forman parte influyendo de manera directa en el comportamiento organizacional, generando consecuencias en la productividad.

En ese contexto, dentro de un mundo inmerso con el fenómeno de la globalización, en el que las organizaciones buscan adecuarse a los cambios del desarrollo tecnológico y a la implementación de los nuevos procesos para la producción, destaca la preocupación continua de las organizaciones por mejorar el comportamiento organizacional, a fin de lograr un ambiente laboral positivo que incremente la productividad. En tal sentido, Palma (2004) propone cinco elementos a tener en cuenta con los trabajadores: oportunidades de realización personal, involucramiento laboral con las funciones designadas, supervisión para potenciar la eficiencia, comunicación oportuna accesible a la información de su trabajo y condiciones laborales que favorezcan sus actividades.

En el Perú son numerosos los esfuerzos por lograr la mejora de la gestión en las instituciones públicas, teniendo en cuenta, que actualmente nos encontramos en una etapa de modernización de las entidades públicas con acciones que van orientadas hacia una gestión por resultados, contribuyendo dentro de este contexto, a la mejora de las relaciones interpersonales en las organizaciones públicas, de tal manera que permita impulsar un clima organizacional favorable a fin de constituir interacciones más fluidas entre las organizaciones gubernamentales y el público usuario.

En relación con lo indicado en el anterior párrafo, la Secretaría de Gestión

Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) ha impulsado un proceso de modernización de la gestión pública, a partir de la aprobación del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, en la que promueve una administración estatal eficiente orientado a resultados para el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país; estableciendo en la Directiva N° 001-2014-CPLAN, los principios, reglamentos, normativas y herramientas aplicables para todas las entidades públicas que forman parte del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico con la finalidad de vincular sus planes estratégicos.

A nivel institucional, la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación, dependencia pública de reciente creación, encargada de producir y analizar información estadística correspondiente al desempeño y el impacto de la política educativa del país, conformada por grupos humanos interdisciplinarios que interactúan para lograr los objetivos establecidos al servicio de la educación. Para tal fin, es importante considerar la influencia que ejerce el clima organizacional en la gestión y productividad de las entidades públicas; teniendo en cuenta factores como: adecuado ambiente de trabajo, tipo de liderazgo, inteligencia emocional hacia el trabajo a presión, manejo de conflictos, canales de comunicación, identidad con los proyectos a desarrollar, entre otros.

Por otro lado, existen estudios que señalan que los empleados requieren de estímulos que lo guíen para lograr un mejor o peor desempeño durante el ejercicio de sus funciones en su trabajo, denominando al conjunto de estos estímulos como motivación laboral. Sobre el tema, Chiavenato (2009), refiere que el estudio del comportamiento de los sujetos que forman parte de las empresas u organizaciones comprende a su vez el estudio de las relaciones interpersonales y el ambiente interno que estas interacciones generan en función a estímulos que reciben los trabajadores. Es decir, que los trabajadores pueden recibir determinados estímulos internos o externos a la organización que motiven el ejercicio de sus funciones laborales.

Sin embargo, otros estudios como el de Cosnet (2005) define a la motivación laboral como la cantidad de esfuerzos que impulsa a los trabajadores a realizar

una tarea con la finalidad de lograr objetivos y metas para alcanzar intereses, sean personales u organizacionales, permitiéndoles desarrollar su intelecto y cumplir con las actividades encomendadas. En efecto, la motivación laboral permite a los trabajadores aumentar el nivel de su desempeño en el desarrollo de sus funciones, generándole satisfacción por las actividades que realiza y una mayor competitividad para la organización de la administración pública.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, esta investigación plantea describir los niveles de las variables de estudio y conocer cuál es la relación entre clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos que trabajan en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, del Ministerio de Educación en el año 2017, considerando que el clima organizacional y la motivación laboral son variables que orientan el desempeño del personal hacia una mejor productividad y competitividad de la organización pública al servicio de la ciudadanía.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Internacionales.**

Banegas (2016) en su tesis de maestría que lleva por título: Incidencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, aplicando como instrumentos cuestionarios con escala tipo Likert, en una muestra de 259 empleados, evidenció con los resultados obtenidos, que el clima organizacional y la motivación laboral, son percibidos en niveles favorables. Concluyó demostrando que existe relación positiva moderada entre las variables de estudio con coeficiente de correlación de 0,595 a un nivel de significancia de  $p < 0,01$ .

Crespo (2014) en su tesis de maestría titulada: Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana en el año 2013, aplicando como instrumentos cuestionarios con escala tipo Likert, en un grupo de 88 trabajadores, encontró los niveles de clima organizacional y



motivación en un nivel intermedio. Concluyó determinando que existe relación directa, positiva y muy favorable entre las variables de estudio con coeficiente de correlación de 0,911.

Mejía (2014) en su tesis de maestría titulada: Factores motivacionales presentes en docentes de una Institución Educativa Pública del Sector Norte de la Dorada, y su relación con el clima laboral, utilizando como instrumentos el cuestionario de motivación CMT y el cuestionario TECLA, en docentes de una institución Educativa Pública, evidenció un nivel moderado de clima laboral, contrario a los niveles medianamente favorable de la motivación. Concluyó demostrando que los índices de correlación entre los factores motivacionales con el clima laboral son débiles.

Páez (2012) en su tesis de maestría que lleva por título: Incidencia del clima organizacional en la motivación del funcionario administrativo de la alcaldía Francisco Linares Alcántara del Estado Aragua, utilizando como instrumento cuestionarios dicotómicos en una muestra de 41 funcionarios administrativos, determinó que las condiciones físicas y organizacionales del personal no son las adecuadas. Concluyó, identificando la ausencia de un ambiente laboral que propicie un clima laboral favorable avanzar de manera eficaz y eficiente a las exigencias de la nueva administración.

### **1.2.2. Nacionales.**

Antón (2017) en su tesis de maestría que lleva por título: El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016, aplicando como instrumentos cuestionarios con escala tipo Likert, en un grupo de 120 colaboradores, evidenció una relación positiva y significativa entre las variables investigadas con nivel de correlación moderado y rho de Spearman de 0,591. Concluyó demostrando que las correlaciones obtenidas entre las variables clima organizacional y motivación laboral tienen un nivel de significancia de 0,00 donde  $p < 0,05$ .

Ticona (2016) en su tesis de maestría que lleva por título: Influencia del clima organizacional en la motivación laboral del personal de enfermería del Hospital Daniel Alcides Carrión, ESSALUD, Tacna, 2014, utilizando como instrumentos cuestionarios con escala tipo Likert, en una muestra de 106 trabajadoras, determinó que existe relación directa de correlación moderada con alta significancia en los niveles, así como en los puntajes, del clima organizacional con la motivación laboral con rho de Spearman de 0,526 y 0,356, respectivamente. Concluyó evidenciando que el nivel del clima organizacional fue poco favorable con 68,98% y el nivel de motivación laboral fue medio con 80,1%.

Mendieta y Cayo (2016) en su tesis de maestría que lleva por título: Clima organizacional y motivación laboral en el Centro de Salud San Martín de Porres - Villa El Salvador - 2015, aplicando como instrumentos cuestionarios con escala tipo Likert, en una población de 101 trabajadores, evidenció que los niveles de clima organizacional y motivación laboral alcanzan un nivel regular, según el 70,3% de los encuestados. Concluyó su estudio determinando relación directa y positiva entre las variables con coeficiente de correlación de Spearman de 0,613.

Sáenz (2014) en su tesis doctoral que lleva por título: Clima y motivación laboral en Instituciones Educativas de Miramar - Alto Salaverry, utilizando la escala de clima laboral de Sonia Palma y la escala de motivación laboral de Steers y Braunstein, respectivamente, en una muestra de 98 trabajadores, precisó que el nivel del clima laboral es predominantemente desfavorable con 48%. Así también, encontró que la motivación laboral se encuentra en un nivel medio con 68.4%. Concluyó su estudio determinando relación significativa entre las variables investigadas con coeficiente de correlación de Spearman de 0.656.

Castro (2014) en su tesis de maestría que lleva por título: Clima organizacional y motivación laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas año 2014, aplicando cuestionarios con escala tipo Likert, en una muestra intencional de 58 servidores públicos, evidenció que el clima organizacional y motivación laboral se encuentran en un nivel positivo y alto con 76% y 91%, respectivamente. Concluyó su investigación determinando la relación directa y

significativa entre las variables de estudio, precisando una correlación moderada y positiva con coeficiente rho de Spearman de 0,401 a un nivel de significancia de 0,002 donde  $p < 0,05$ .

Janto (2014) en su tesis de maestría que lleva por título: Clima organizacional y motivación laboral en trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego - Sede Central - Lima, 2014, utilizando cuestionarios tipo Likert, a una muestra de 150 trabajadores, encontró una relación baja y positiva entre las variables con coeficiente rho de Spearman de 0,285. Concluyó con estudios de correlación entre clima organizacional y motivación laboral intrínseca con coeficiente rho de 0,398. Asimismo, estableció que la motivación laboral extrínseca es independiente del clima organizacional.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Introducción.**

Esta investigación consiste en el estudio de la relación entre las variables clima organizacional y motivación laboral, partiendo de la premisa que, según la revisión de antecedentes, el clima organizacional ha mostrado cierta compatibilidad con la motivación laboral.

De esta manera, el clima organizacional se ha convertido en la actualidad en un tema significativo para la administración de las entidades públicas, así como privadas, lo cual busca una constante mejora del ambiente en el entorno laboral promoviendo estímulos de motivación hacia los trabajadores a fin de lograr mejoras en la productividad.

En relación con lo indicado, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) ha impulsado un proceso de modernización de la gestión estatal promoviendo una administración pública eficiente orientado a resultados para el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

Para comprender y profundizar el tema, se presenta a continuación el marco teórico de la investigación, realizando una descripción y explicación sobre las teorías, definiciones, características, elementos, tipos, clasificación y, dimensiones del clima organizacional y motivación laboral, sobre base teórica.

### **1.3.2. Clima organizacional.**

#### ***Definición.***

Existe un debate sobre este tema con respecto a su definición acerca de cómo considerarse, teniendo en cuenta que el término se refiere, por un lado, a aspectos objetivos o físicos, y por otro lado a aspectos subjetivos orientados a la percepción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo en el que desarrollan sus actividades.

Al respecto, Chiavenato (2009) planteó que el clima organizacional se refiere a las percepciones que tienen los trabajadores del ambiente laboral propio de la organización a la que pertenecen, y que afecta de manera directa en su comportamiento. Asimismo, Alves (2000) coincidió en señalar que el clima organizacional es la percepción subjetiva de los miembros de una organización y condiciona positivamente el ambiente laboral incidiendo en la productividad y el rendimiento. Así también Goncalves (2000) define el clima organizacional como la percepción que tienen los trabajadores y directivos de la organización de la que forman parte influyendo de manera directa en el comportamiento organizacional. Estos autores destacan la condición subjetiva del clima organizacional.

Por su parte, Anzola (2003) sustentó que el clima organizacional se define como las percepciones que las personas consideran acerca de la organización donde trabaja, influyendo de manera directa en el comportamiento de los trabajadores. Mientras que, Segredo (2003) lo definió como un conjunto de percepciones que los trabajadores tienen, en concordancia con el cumplimiento de sus funciones, orientado a la consecución de metas establecidas. Los factores y la estructura organizacional influyen en las percepciones, conductas de los

trabajadores y en el clima de forma sistémica. Ambos autores coinciden que el clima organizacional es un conjunto de percepciones que influyen de manera directa en la conducta de los trabajadores, pero Segredo mencionó que existe una relación entre las percepciones y el desempeño.

Por otro lado, Alvarado (2003) señala que el clima organizacional es el grado de satisfacción que experimentan los trabajadores del ambiente laboral. Asimismo, Méndez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente que perciben los trabajadores en su entorno laboral con respecto a condiciones físicas, relaciones humanas y estructura de la organización que determinan comportamientos orientados a niveles eficientes de desempeño en su trabajo. Ambos autores hacen referencia a un nivel de percepción del ambiente laboral. Alvarado lo denomina como el grado de satisfacción, mientras que Méndez menciona que es un grado de percepción determinando la conducta en el trabajo.

Así también se define al clima organizacional como las percepciones compartidas por los trabajadores de una organización en relación con el ambiente y condiciones laborales. Palma (2004) al respecto sostiene:

Así también, Palma (2004) refiere que el clima organizacional es definida como el cúmulo de percepciones que simultáneamente tienen los trabajadores de una organización en relación con su ambiente laboral teniendo en cuenta determinados elementos tales como: oportunidades de realización personal, involucramiento laboral con las funciones designadas, supervisión recibida para potenciar la eficiencia, comunicación oportuna accesible a la información concerniente a su trabajo y condiciones laborales que favorecen sus actividades. De tal manera, según lo planteado por el autor, el clima organizacional, llamado también clima laboral, permite describir de manera objetiva cómo perciben los trabajadores el ambiente laboral. Para la presente investigación se trabajará la definición operacional de Palma.

Asimismo, Santa Eulalia, Mainegra y Sampedro Díaz (2012) definen el clima organizacional como el entorno interno de una organización que perciben

sus trabajadores y que va influyendo en su conducta, repercutiendo positiva o negativamente en la organización. Mientras Segredo, García, López, León y Perdomo (2015) lo definen como el cúmulo de percepciones que los trabajadores tienen con respecto a los factores de la empresa o institución donde laboran, influyendo directamente en su conducta. Ambos autores afirman que el clima organizacional son las percepciones de los trabajadores que influyen en la conducta de estos.

Finalmente, se coincide con los autores cuando se define al clima organizacional como el entorno que rodea a las autoridades y trabajadores de una organización en la que el ambiente puede percibirse de manera agradable o desagradable, influyendo de forma determinante en el comportamiento de los colaboradores, afectando positiva o negativamente en el rendimiento laboral.

### ***Enfoques del clima organizacional.***

Tagiuri citado por Jaime y Araujo (2007), afirman que el clima está compuesto por los elementos: entorno o ecología (infraestructura), y medio, la cual se refiere a la interacción entre las personas, el sistema social relativo y su cultura. Mientras que Segredo, García, López, León y Perdomo (2015) proponen el Enfoque Sistémico para el clima organizacional, éste último es el conjunto de percepciones que los trabajadores tienen en relación con el funcionamiento de la organización. Su éxito dependerá de la influencia de los factores internos y externos de la organización, determinando el clima y la modificación de conductas en los trabajadores. Los autores coinciden que los factores de la organización tales como: entorno, medio, interacción y cultura influyen en el clima y en el cambio de la conducta de los trabajadores.

De acuerdo con Jaime y Araujo (2007) presenta los siguientes enfoques de clima organizacional:

Desde la perspectiva estructural, el clima organizacional se mide a través de las percepciones de los trabajadores, miembros de una empresa u

organización. Además, el sistema influye en el clima organizacional, repercutiendo en las motivaciones y modificación de conductas de los trabajadores afectando positiva o negativamente a la organización.

Desde la perspectiva perceptual, hace referencia a que el clima se forma por la percepción que los individuos miembros de una organización, tienen de los procesos que acontecen en su ambiente de trabajo, manifestándose personalmente en cada trabajador de manera psicológica, sobre las características y circunstancias de la institución.

Desde la perspectiva interactiva, hace referencia a la importancia de la conducta de los trabajadores de la organización en relación con la interacción con su entorno social.

Finalmente, se coincide con los autores porque el clima organizacional hace referencia a las percepciones que tienen los trabajadores de la organización donde laboran, modificando su conducta. Asimismo, está relacionado con las percepciones que se tiene de los procesos establecidos en la organización, afectando favorable o desfavorablemente la conducta de los empleados.

### ***Teorías del clima organizacional.***

La organización como concepto se ha ido consolidando en el campo empresarial a partir de las propuestas de Weber quien considera la burocracia como detentadoras del poder en una organización. Posteriormente, otros autores han ido desarrollando componentes derivados como clima, comportamiento y cultura organizacional referente a este estudio. Álvarez (2001) ha realizado un recuento de dichos aportes al clima organizacional que a continuación, se detallan:

#### ***Teoría de las relaciones humanas de Mayo (1960).***

La Teoría de las relaciones humanas enfoca su estudio en la importancia del individuo y de las relaciones sociales, dentro de las organizaciones. Siendo las

principales conclusiones: (a) los empleados se ven obligados a complacer sus necesidades humanas través de las relaciones humanas; (b) relevancia de la motivación en el grupo de trabajo; (c) búsqueda de la satisfacción de las necesidades económicas y comodidad material; (d) influencia directa de los colegas más que los incentivos de las autoridades de la organización; y, (e) conformación de grupos por afinidad por parte de los mismos trabajadores.

*Teoría de las necesidades de Maslow (1991).*

Se sustenta en la atención a las necesidades humanas de los diferentes niveles desde los superiores, culturales, intelectuales y espirituales. Considerándose el siguiente orden: (a) fisiológicas, que hacen referencia a los satisfactores esenciales para la sobrevivencia; (b) de seguridad, que consisten en la necesidad de vivir en un ambiente estable; (c) de afiliación, relacionadas a la necesidad de compañía de otros; (d) de estima, relacionadas con el respeto a uno mismo y a los demás; (e) de actualización, que se relacionan con la satisfacción de oportunidades para potenciar talentos y obtener logros.

*Teoría de los factores de Herzberg (1959).*

Se desarrolla a partir del sistema de necesidades de Maslow, el cual se organiza en dos categorías de necesidades según los propósitos de la autoridad y los trabajadores: (a) factores de higiene: referido a la atención permanente de la situación de trabajo procurando la satisfacción de los trabajadores, la cual incluye el salario, condiciones laborales, seguridad y estilos de supervisión; y, (b) factores de motivación: referido a la importancia de que las autoridades crean un clima de motivación y esforzarse por enriquecer el trabajo permanentemente.

*Teoría del clima organizacional de Likert (1968).*

Se define como la conducta realizada por los trabajadores influenciados por las percepciones que estos tienen sobre su organización. Para lo cual, Likert presenta tres variables: (a) variables causales: se refiere a la evolución de la



organización y sus resultados que se van obteniendo progresivamente. Esta variable contempla: estructura organizacional, toma de decisiones, competencia y actitudes; (b) variables intermedias, son aquellas que miden situación actual e interno de la organización, para lo cual contemplan los elementos: motivación, productividad, información y decisiones; y, (c) variables finales, enfocado a disponer los resultados de la organización: rendimiento en la producción, ganancia y pérdida.

La relación que se establece entre las tres variables mencionadas genera dos tipos de clima organizacional. El clima de tipo arbitrario, que comprende: (a) autoritario explotador, donde la jefatura no tiene credulidad en sus trabajadores generándose un clima de desconfianza entre autoridad y trabajadores; y, (b) autoritario paternalista, basado en la credulidad entre la autoridad y los empleados para lo cual se utiliza recompensas y castigos. Este clima responde a la atención de las necesidades de los empleados en un entorno estructurado.

Un segundo tipo de clima generado es el de tipo participativo, que comprende dos sub categorías: el sistema consultivo, caracterizado por la confianza entre la autoridad y los trabajadores en la cual estos pueden tomar decisiones específicas, generando un clima basado en el dinamismo. Y el sistema de participación grupal, caracterizado por la existencia de confianza entre la autoridad y los empleados en la cual la toma de decisiones se da en forma tanto vertical-horizontal como ascendente-descendente. El clima que se genera es de amistad.

### ***Características del clima organizacional.***

De acuerdo con García e Ibarra (2011) señalan que se dan modificaciones en las actitudes de los trabajadores cuando se dan cambios significativos en las organizaciones como el incremento del sueldo, cambio de jefe o reducción de personal. Por ejemplo, en el primer caso, el cambio de actitud de los trabajadores será posible incrementando su motivación para trabajar, mientras que en el último caso la actitud de los trabajadores será de apatía.

A continuación, se presentan algunas de las características más relevantes del clima organizacional según Silva (1996), las cuales seguidamente se detallan: (a) es externo al trabajador; (b) existe en la organización; (c) es distinto a cultura organizacional; y, (d) difiere de acuerdo a las percepciones de cada trabajador.

Así también, Rodríguez (2001) identifica determinados indicadores donde existe un clima organizacional negativo: (a) ser permanente, en la que las organizaciones presentan una estabilidad de clima organizacional con algunos cambios; (b) la conducta de los trabajadores cambia dependiendo del clima que se genera en la organización; (c) el clima influye en el nivel de compromiso de los empleados; (d) los trabajadores también modifican el clima organizacional y afectan a las actitudes de los colegas; (e) factores diversos afectan el clima organizacional y estas pueden afectar los factores internos y externos que rodean a los trabajadores; y, (f) los problemas como rotación o ausentismo.

Mientras que Satey (2014) señala las siguientes características del clima organizacional:

Motivación, la cual está referido a los esfuerzos en niveles altos de un trabajador para adquirir resultados. Siendo tres tipos de motivación: (a) Motivación intrínseca, o satisfacción del mismo trabajador por la tarea realizada; (b) Motivación extrínseca, relacionada con el beneficio que obtiene el trabajador por la tarea realizada y (c) Motivación trascendente, donde el beneficio de la satisfacción se obtiene por un tercero (Dubrin, 2003).

Satisfacción, está referida a la satisfacción laboral de un trabajador vinculada con el clima organizacional (González, 2006).

Compromiso o engagement, hace referencia al nivel de compromiso de los trabajadores hacia su organización, realizando sus tareas de forma entusiasmada, porque se sienten valorados por sus superiores generando en ellos sentimientos de pertenencia. Está vinculado con las relaciones laborales positivas entre compañeros y superiores y rendimiento laboral (Llaneza, 2009).

Trabajo en equipo, es la realización de tareas basadas en el apoyo mutuo y compromiso. El trabajo en equipo surge de las siguientes razones: (a) Complejidad técnica de la tarea; (b) Desarrollo personal de los miembros; (c) Intercambio de información; (d) Necesidad de sentirse integrantes de un grupo (e) Distribución equitativa de responsabilidades (Ena, Delgado, Ena y Martin, 2010).

Actitudes, es la disposición de los trabajadores hacia la tarea encomendada. Las actitudes laborales pueden ser positivas o negativas ocasionadas por factores internos o externos a la organización. Asimismo, mencionar que las actitudes pueden traer efectos negativos como la inadaptación laboral. Se sugiere que la actividad laboral debe ser estimulante con un grado moderado para que no ocasione estrés ni tan bajo para que no ocasione apatía.

Conflicto, es la oposición de intereses entre los trabajadores. Este proceso consta de cinco etapas: (a) Oposición potencial, referido a existencia de condiciones que generan conflicto en tres niveles: información, estructura y variables individuales; (b) Cognición y personalización, referido a existencia de condiciones para que se crea el conflicto; (c) Intenciones, decisiones que permiten actuar de manera adecuada ante un conflicto; (d) Comportamiento, reacciones manifestadas por las partes involucradas en el conflicto y (e) Resultados, que pueden ser funcionales, cuando se dan consecuencias constructivas y; disfuncionales, cuando se dan consecuencias destructivas para el grupo.

Valores, constituye parcialmente la toma de decisiones de la organización. Es importante que cada una desarrolle sus propios valores, las cuales se presentan en tres niveles: de los trabajadores, los que conforman el grupo y los de la organización. Los valores contribuyen a la identificación de las prioridades de la organización para que sobreviva y prospere (Ruiz, Guzmán y De la Rosa, 2008).

Estrés, se genera cuando en el entorno existe amenazas de la estabilidad. Algunos elementos estresores son: iluminación, temperatura, ruido. En relación

con el ambiente de trabajo tenemos: carga laboral, monotonía y carga mental. En relación con la orden del trabajo: jornada, turnos y comunicación. Las referidas a las características del trabajador son: personalidad, motivación, formación, motivación, entre otros (Cortés, 2007).

Comunicación, es el proceso dinámico que se genera dentro de la organización estructurado en sus diferentes subsistemas. La comunicación influye en el clima socioafectivo, en un grado de satisfacción en el interior de la organización (Almenara, Romeo y Roca, 2005).

Se concluye que se coincide con Satey porque las características del clima organizacional como motivación, satisfacción, trabajo en equipo, actitudes, conflicto, valores, comunicación y estrés, son factores que influyen de forma determinante en un clima positivo o negativo al interior de la organización, es por ello que es importante que las autoridades planifiquen como pueden generar un clima cordial al interior de la organización afectando de manera positiva en las relaciones interpersonales y rendimiento laboral.

### ***Dimensiones del clima organizacional.***

Según Segredo (2003) el clima organizacional presenta cinco dimensiones con sus respectivas categorías: (a) liderazgo, siendo sus categorías: dirección, incentivo a la excelencia, incentivo al trabajo en equipo y solución de conflictos; (b) motivación, cuyas categorías son: autorrealización, reconocimiento a la aportación, responsabilidad y adaptación a las condiciones de trabajo; (c) reciprocidad, cuyas categorías son: aplicación del trabajo, cuidado al patrimonio de la institución, retribución y equidad; (d) participación, siendo sus categorías: compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de la información e involucrarse en el cambio; y finalmente, (e) comunicación, siendo sus categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de comunicación.

Mientras que Santa Eulalia y Sampedro (2012) proponen las siguientes

cuatro dimensiones, siendo: (a) la dimensión organizacional, que hace referencia a la estructura de la organización facilitando el desempeño de las funciones de los trabajadores de acuerdo al perfil de cada uno de estos; (b) la dimensión actitudinal, referida a la predisposición de los trabajadores en la que asumen con compromiso las actividades que realizan en la organización; (c) la dimensión administrativa, relacionada con los aspectos administrativos de la organización en función a las actividades que se ejecutan en la misma; y, (d) la dimensión pedagógico - curricular, referida a los procesos de ejecución de la enseñanza y el aprendizaje como parte del desarrollo de actividades académicas en cumplimiento de los planes de estudio.

Por tanto, se puede observar la diferencia entre la propuesta de Segredo y Santa Eulalia y Sampetro. El primero sustenta que las dimensiones de un clima organizacional son el liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación entre los trabajadores de una organización, en la cual tienen percepciones sobre el funcionamiento de la organización. Mientras que la segunda propuesta es la organizativa, actitudinal, administrativa y pedagógico-curricular, las cuales están contextualizadas en un entorno académico en la que es importante el adecuado funcionamiento de la estructura organizativa y administrativa, influyendo en la actitud de los trabajadores y la ejecución de las actividades académicas.

Por otro lado, sobre la base teórica de los estudios realizados por Palma (2004) se ha conceptualizado las siguientes dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; las mismas que a continuación se exponen:

Realización personal, que según Palma (2004) se refiere a la consideración que el trabajador tiene sobre aspectos relacionados a su desarrollo personal y profesional, que su centro de trabajo puede favorecer, con perspectiva de futuro, sobre las tareas que desempeña; siendo sus indicadores: oportunidades de desarrollo, interés, participación, reconocimiento, capacitación y creatividad.

Involucramiento laboral, que según Palma (2004) se refiere al proceso de identidad del trabajador con los valores de la organización y al compromiso que asume con el cumplimiento y desarrollo de sus funciones encomendadas; siendo sus indicadores: compromiso, responsabilidad, eficiencia e identificación.

Supervisión, que según Palma (2004) se refiere al vínculo de apoyo y orientación que el trabajador tiene con sus superiores dentro de las tareas y actividades que conforman su desempeño laboral diario en la organización; siendo sus indicadores: apoyo, retroalimentación, evaluación, asistencia técnica, orientación, monitoreo y planificación.

Comunicación, que según Palma (2004) está referido a la percepción del trabajador sobre el nivel o grado de comunicación existente en la organización teniendo en cuenta que la información, correspondiente al funcionamiento interno de la organización, sea oportuna, clara y precisa; siendo sus indicadores: información, armonía, canales de comunicación, interacción, celeridad, coherencia y comunicación interna.

Condiciones laborales, que según Palma (2004) se refiere al conjunto de elementos tales como: factores físicos, económicos y/o psicosociales que la organización suministra al trabajador para facilitar el cumplimiento de las tareas asignadas; siendo sus indicadores: trabajo bajo presión, autonomía, remuneración, cumplimiento de objetivos y ambiente de trabajo acorde a la tecnología.

Para efectos de la presente investigación se trabajará con las dimensiones de Palma (2004) porque se encuentran en función a la realidad problemática.

### ***Escalas del clima organizacional.***

Son aspectos que se vivencian cuando un trabajador integra una organización y se evidencian de forma positiva o negativa, dependiendo del clima laboral que

generaron las autoridades, así como, del grado de percepción de los trabajadores de la organización, tal como se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 1

*Escalas del clima organizacional*

Rasgos	Definición
Desvinculación	Trabajadores que no se sienten vinculados con la tarea encomendada
Obstaculización	Trabajadores que se sienten agobiados con la realización de tareas inútiles
Espíritu de trabajo	Hace referencia a los trabajadores que sienten que sus necesidades sociales son atendidas y a la vez se sienten satisfechos por el cumplimiento de sus tareas
Intimidad	Los trabajadores que establecen y mantienen relaciones sociales amicales
Alejamiento	Es el distanciamiento emocional entre la autoridad y sus trabajadores
Énfasis en la producción	Referido a la supervisión estrecha y poca retroalimentación
Empuje	Se refiere a los esfuerzos realizados por las autoridades para el logro de objetivos establecidos por la organización, motivando con el ejemplo a los trabajadores
Consideración	Es otorgar un trato humano a los trabajadores de la organización
Estructura	Son las opiniones y percepciones de los empleados respecto a las restricciones que existen en la organización
Responsabilidad	En la que cada trabajador asume su trabajo de forma comprometida organizando sus tiempos y tomando decisiones
Recompensa	Es el reconocimiento y valoración de los trabajadores cuando culminan exitosamente su trabajo, percibiendo justicia en la distribución de recompensas y sanciones
Riesgo	Es el sentimiento de riesgo en el interior de la organización
Cordialidad	Es la empatía y camaradería en el interior del grupo de los trabajadores
Apoyo	Es la ayuda de las autoridades hacia los trabajadores y viceversa
Normas	Es la relevancia en el cumplimiento de la normativa para el logro de las metas individuales y grupales
Conflicto	Sentimiento que las autoridades y trabajadores quieren oír y hablar con honestidad sobre los problemas identificados para su pronta solución
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a una determinada organización y sentirse integrante valioso de la misma
Inconsecuencia	Es el grado de procedimientos y normas que no se aplican uniformemente
Formalización	Es el grado de responsabilidad de cada posición
Adecuación de la planeación	Es la planificación conveniente para el logro de los objetivos del trabajo
Selección basada en capacidad y desempeño	Son los criterios de selección que se basan en la aptitud y el desempeño
Tolerancia de errores	Cuando los errores se corrigen uniformizando criterios de apoyo y de

*Nota:* Adaptado de *artículo de clima organizacional* por Castillo, Del Pino y Espinosa, 2000. <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

### ***Importancia del clima organizacional en las organizaciones.***

Segredo (2013) afirma que el clima organizacional es una herramienta significativa para la toma de decisiones a cargo de las autoridades permitiendo aumentar la productividad y gestionar cambios de mejora de la organización. Mientras para Celis (2014) es importante, porque potenciará en los trabajadores su capacidad de mejora en el desempeño en el trabajo en equipo y su capacidad de autoliderarse. En tal sentido, el clima organizacional o laboral es importante porque contribuirá a que este sea positivo y por ende los trabajadores cumplirán sus metas en equipo en un entorno cordial.

### ***Beneficios de un clima organizacional positivo.***

Torrecilla (2003) afirma que un clima favorable promoverá el compromiso de los trabajadores, influyendo directamente en el incremento de la productividad de la organización. Mientras, Toro (1996) afirma que un buen clima en una empresa no es casualidad, sino que es el resultado de una adecuada gerencia. Si el clima fuera negativo sería el resultado de lo que hizo o dejó de hacer la gerencia. Finalmente, un clima organizacional positivo contribuye a armonía entre los trabajadores y autoridades y, posibilita el incremento de la producción y cumplimiento de metas individuales y organizacionales.

### ***Efectos negativos del clima organizacional.***

Según Patlán, Navarrete y García (2010) presentan el lado oscuro de la organización la cual lo definen como los efectos negativos que se generan en o por las organizaciones que se dirigen a los trabajadores, la sociedad y el ambiente. Los efectos negativos de una organización son los siguientes:

Efectos negativos dirigidos a los trabajadores de la organización, está referido al conjunto de efectos no favorables que se generan a partir de la estructura y diseño organizacional, del trabajo y diseño de puestos, de la dirección, de ejercicios de abuso de poder y de la actividad de desempeño.



Efectos negativos dirigidos a la sociedad, es la influencia hacia los clientes externos en el que se hace referencia a los requisitos de calidad, diseño, contenido relacionados a la falta de honestidad de las organizaciones.

Efectos negativos dirigidos al entorno o ambiente, son las emisiones, residuos o contaminantes que se eliminan y se vierten al entorno natural.

Finalmente, se puede afirmar que, si en la organización se genera un clima organizacional negativo cuando determinados requisitos no presentan las mínimas condiciones para que el trabajador y las autoridades puedan mantener una relación de respeto, comunicación y confianza y, además, influye definitivamente el entorno y las condiciones físicas para que el clima sea positivo.

### **1.3.3. Motivación laboral.**

#### ***Definición.***

Davis y Newstrom (1993) afirman que los trabajadores al inicio se preocupan por satisfacer las necesidades paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo; luego en las de relación comprensiva entre superiores y subalternos; y, por último, en las necesidades de crecimiento personal. Mientras Robbins (2004) lo define como la voluntad que permite a los trabajadores realizar el esfuerzo para alcanzar las metas de la organización y también satisfacer alguna necesidad personal. Ambos autores, afirman que los trabajadores se esfuerzan en cumplir las metas organizacionales, motivadas por la oferta laboral y su autorrealización.

Cosnet (2005) define a la motivación laboral como la cantidad de esfuerzos que impulsa a los trabajadores a realizar una tarea con la finalidad de lograr objetivos y metas para alcanzar intereses, sean personales y organizacionales, permitiéndoles desarrollar su intelecto y cumplir con las actividades encomendadas a fin de obtener una remuneración así como beneficios de forma periódica, logrando de tal manera, una satisfacción personal y laboral en función a aspectos vinculados tales como: reconocimiento, desempeño, relaciones sociales,

satisfacción y expectativas. Para efectos de la presente investigación, se trabajará la variable motivación laboral con la definición operacional de Cosnet.

Así también, según Bedodo y Giglio (2006), la motivación laboral es la fuerza de voluntad para la satisfacción individual y posee tres elementos: (a) la intensidad, en la cual el trabajador logra sus objetivos; (b) el esfuerzo, es la voluntad hacia la meta deseada; (c) la persistencia, es el tiempo que se dedica al esfuerzo. Por su parte, Chiavenato (2009), refiere que el estudio del comportamiento de los sujetos que forman parte de las empresas u organizaciones comprende a su vez el estudio de las relaciones interpersonales y el ambiente interno que estas interacciones generan en función a estímulos que reciben los trabajadores.

Por otro lado, Madruga (2010) afirma que la motivación laboral se originó en Europa, en el año 1970, cuando los talleres se convirtieron en fábricas cuya producción estaba a cargo de maquinistas. La relación entre artesanos y auxiliares se tornó difícil, influyendo en el declive de la producción, apatía y falta de motivación. Por tanto, el cumplimiento de metas y crecimiento personal y organizacional es el resultado que el trabajador se encuentre motivado laboralmente.

### ***Tipos de motivación.***

Según Bedodo y Giglio (2006) la motivación se divide en dos momentos: (a) motivación extrínseca, que es la recompensa y el castigo las cuales se aplican después de una conducta, afectando la ocurrencia de la conducta; y, (b) la motivación Intrínseca, que son las situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes y son activadas por conductas intrínsecas motivantes. Es decir, la conducta es regulada y se sostiene en intereses, curiosidades y reacciones personales (Robbins, 2004).

Finalmente, se coincide con los autores porque los trabajadores de una organización se sienten motivados cuando reciben recompensa o castigo ante

un logro o falta respectivamente. Pero también se sienten motivados cuando son activados sus intereses propios. Estos dos tipos de motivaciones se generarán dependiendo de la personalidad e intereses de los trabajadores.

### ***Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional.***

Según Bedodo y Giglio (2006) las teorías motivacionales se dividen en teoría de contenido y teoría de procesos, siendo su desarrollo tal como a continuación se expone:

#### ***Teorías de contenido.***

Jerarquía de las necesidades de Maslow (1991), en la que las personas tienen un ordenamiento particular de las cinco necesidades humanas: (a) básicas o fisiológicas, referidas al hambre, sed, abrigo, sexo y otros; (b) seguridad, referidas a la defensa, miedo a la pérdida de posesiones, alimento y refugio; (c) sociales: referidas a lo afectivo, pertenencia y participación social; (d) estima, referida a la búsqueda de estimación propia y de los demás a partir de la satisfacción de la necesidad de pertenencia; y, (e) autorrealización o autoactualización, es el deseo de superación, maximizando su potencial y logrando resultados.

Teoría de los dos factores de Herzberg, que afirma la existencia de dos grupos de factores: (a) factores de higiene o mantenimiento, se relacionan con el contexto del puesto de trabajo. Si bien es cierto no influye en la conducta de los empleados, evita las situaciones de insatisfacción en el ambiente de trabajo; y, (b) factores motivacionales o satisfactores: cuando las condiciones del trabajo propician motivación en los trabajadores (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959).

Teoría de las necesidades de McClelland (1987), presentó tres impulsos dominantes de la motivación y se orientan en tres tipos de necesidades: (a) necesidades de logro, deseo de sobresalir y tener éxito; (b)

necesidad de poder, impulso de influir en los demás generando cambios; y, (c) necesidad de afiliación, tendencia de las personas de establecer vínculos de cooperación con los demás.

Modelo E-R-C de Alderfer (1972), identificó tres niveles de necesidades: existencia, relación y crecimiento (ERC): (a) grupo de existencia, provisión de todo lo necesario para la supervivencia humana; (b) grupo de relación, concentración en las relaciones sociales para sentirse comprendido por las autoridades, subalternos y compañeros de trabajo; y, (c) grupo de crecimiento, referido a la autorrealización.

#### *Teorías de procesos.*

Teoría de las expectativas de Vroom (1964), se refiere a que los trabajadores se sentirán motivados para incrementar su desempeño laboral, previendo un buen resultado de evaluación, recompensas y satisfacción de logro de metas.

Teoría de la equidad de John Stacy Adams (1963), referido a la equidad de la motivación, en la que los trabajadores aportan al trabajo así lograr resultados con los pares del mundo laboral. Es una relación equivalente porque a iguales aportes, iguales resultados.

Finalmente, los autores hacen referencia que los trabajadores requieren satisfacer necesidades humanas y de autorrealización y cuando esto ocurre sumado a las relaciones positivas con sus jefes en su organización se sienten motivados obteniendo logros y resultados laborales.

#### ***Dimensiones de la motivación laboral.***

Sobre la base teórica de los estudios realizados por Cosnet (2005) se ha conceptualizado las siguientes dimensiones: reconocimiento, desempeño, relaciones sociales, satisfacción y expectativas; las mismas que a continuación se exponen:

Reconocimiento, referido a la atención enfocada al trabajador, donde se muestre el interés, aceptación y el aprecio por un buen trabajo; siendo sus indicadores: motivación, aprobación, capacidades profesionales, aprecio, dedicación y esfuerzo, se aceptan ideas, e incentivos no monetarios.

Desempeño, referido al rendimiento laboral y las actividades que pone de manifiesto el trabajador al realizar sus funciones y tareas primordiales de acuerdo a su cargo, en el ámbito laboral específico; siendo sus indicadores: desempeño motivador, eficacia, conciliación laboral y personal, adaptación al cambio y calidad de vida en el trabajo.

Relaciones sociales, referido a la relación establecida entre dos o más trabajadores en el contexto laboral, siendo sus indicadores: interacción, relaciones interpersonales, grupos sociales y trabajo en equipo.

Satisfacción, referido a los sentimientos que experimentan los trabajadores hacia su empleo, siendo sus indicadores: desarrollo profesional, beneficios laborales, estabilidad, satisfacción en el trabajo, condiciones ambientales y equipamiento.

Expectativas, referido a las aspiraciones que tienen los trabajadores sobre la posibilidad de realizar o conseguir algo relacionado a sus intereses personales respecto a mejoras en la organización donde trabaja pudiendo hacerse efectiva o no ante determinadas eventualidades, siendo sus indicadores: metas, tecnología, nuevas expectativas, aspiraciones, toma de decisiones y cambio laboral.

### ***Análisis y gestión de los factores de la motivación laboral.***

Peña (2015) presenta los factores que favorecen la gestión de las claves de la motivación laboral y políticas de estímulo.

### *Factores que favorecen la motivación laboral.*

Los factores que influyen en la motivación de los empleados se dividen en factores externos e internos a la organización.

#### *Factores externos a la organización.*

Ciclo vital, se divide en seis etapas: (a) dependencia familiar (20 - 27 años), estudios y primeros trabajos remunerados; (b) inicio de un proyecto de vida (25 - 30 años), primera vivienda, aumento de dinero y formación profesional; (c) crecimiento (30 - 40 años), proyecto de vida y dinero como motivación laboral; (d) consolidación (40 - 50 años), influye la estabilidad, ego, responsabilidad y seguridad; (e) madurez (50 - 60 años), trabajo por compromiso y necesidad económica; (f) retiro (55 - 65 años), el dinero direccionado para los hijos, salud y disfrute.

Factores individuales, la personalidad es propia de cada persona y va adherida desde que se incorpora a la organización, por ello desde que se inicia la selección se desestima las personalidades que no dialogan con la organización.

Circunstancias personales, estas no son controlables por la organización y se resuelve directamente con el trabajador.

Contexto social y cultural, los trabajadores consiguen fuera del trabajo una considerable relación entre su motivación y a la manera de percibir el trabajo.

#### *Factores internos en la organización.*

A continuación los factores internos motivantes para los trabajadores: (a) el dinero, un fuerte estímulo; (b) el reconocimiento y elogio, influyen en la motivación de los trabajadores; (c) el tiempo, los trabajadores se sienten

recompensados cuando de manera extraordinaria se les da tiempo libre; (d) “A piece of cake”, es decir “una rebanada de queque”, es el factor: los trabajadores participan de los resultados como responsables de los mismos; (e) promociones y desarrollo profesional, las razones principales por la que los trabajadores dejarían un trabajo, son la buena relación con el superior y las posibilidades de desarrollo personal; (f) trato de calidad y elección de tareas, estos factores son muy valorados por los trabajadores; (g) autonomía, trabajadores ubicados en puestos con poca capacidad de decisión son las personas objetivo para darles libertad en la toma de decisiones; y, (h) formación, aumenta el rendimiento del trabajador a través de la formación continua.

Asimismo, mencionar que un elemento sumamente motivante es recibir una recompensa después de haber participado en el logro de los objetivos organizacionales. En tal sentido, a continuación se presenta dos maneras de gestionar las recompensas: (a) confiar en los trabajadores recompensando tareas que supongan retos; y, (b) facilitar a los trabajadores recompensándolos en cursos de formación como los que se detallan a continuación: en primer lugar, acciones outdoor (actividades fuera de las instalaciones de la organización) y recreación laboral, son actividades que conllevan al disfrute del ocio que generan satisfacción y logran un equilibrio en la vida laboral y la vida personal; en segundo lugar, los regalos, contemplando todos los que la dirección de la organización considere oportuno; y en tercer lugar, modelos organizacionales, es la búsqueda de la motivación de los trabajadores.

En conclusión, se coincide con el autor porque los trabajadores se sentirán motivados a continuar trabajando de manera esforzada logrando metas personales y organizacionales, siempre y cuando estén presentes los factores internos (tiempo, dinero, entre otros) y externos (personalidad, ciclo vital, entorno social) a la organización.

### *Políticas de estímulo.*

Leboeuf (en Peña, 2015) cita las estrategias para motivar a los trabajadores en función a sus actitudes y propone 8 estrategias: (a) compensar las soluciones congruentes y el trabajo bien hecho, las organizaciones valoran las respuestas rápidas; (b) solución consistente, las soluciones más eficaces deben premiarse; (c) trabajo inteligente de calidad, al respecto Urcola (2011) menciona que debe mejorarse la calidad del trabajo aumentando la motivación, la cual conlleva al éxito (Peña, 2015); (d) premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores, motivar a los trabajadores para que innoven, generando un clima de trabajo que genere espacios de aprendizaje.

Así también, (e) premiar la creatividad aplicada, para generar motivación se debe innovar y premiar actitudes; (f) gratificar la simplicidad de procesos en el cumplimiento de tareas como parte de una buena gestión de recursos, apostando por eliminar lo innecesario; (g) premiar lealtad, no la rotación del personal, cuando el trabajador da muestra de lealtad a su organización debe ser premiado; (h) gestionar la desmotivación laboral, que para Urcola (2011) son los trabajadores que no tienen motivos para lograr metas, manteniendo una actitud de apatía.

Respecto a la desmotivación laboral, son las autoridades de la organización quienes deben eliminar la desmotivación a través de siete normas: (a) recabar información para conocer el inicio de la desmotivación; (b) mantener una conversación; (c) realizar un diagnóstico de la situación; (d) profundizar en las causas de la desmotivación; (e) corregir la desmotivación utilizando recursos adecuados; (f) manifestar una actitud eficiente; y, (g) localizar metas que puedan estimular a los trabajadores.

Por último, se coincide con los autores porque es trascendental que las organizaciones planifiquen una estrategia de motivación para sus trabajadores a través del trabajo en equipo y premiación a la creatividad. Asimismo, gestionar un plan para la erradicación de la desmotivación del grupo de



trabajadores. De esta manera se garantizará la obtención de resultados eficaces en la organización.

### ***Programas de motivación.***

De acuerdo con Velasco, Bautista, Sánchez y Cruz (2012) si bien es cierto existe una variedad de métodos para motivar a los empleados, no todos los tipos de motivación funcionan de la misma forma para todos los trabajadores porque influye el estado de ánimo, personalidad, metas individuales.

A continuación, algunos métodos para conseguir la motivación:

Administración por objetivo (APO), se sustenta en la determinación participativa de metas que son comprobables. Es de transformar los objetivos generales en específicos para las áreas de las organizaciones y los trabajadores. Para su aplicación es importante tener en cuenta: la identificación de las metas, la toma de decisiones de forma participativa, establecimiento de un tiempo prudencial y retroalimentar a los trabajadores sobre su desempeño laboral (Chiavenato, 2009).

Programas de reconocimiento a los trabajadores, están centrados en la atención a los trabajadores en la cual es importante la aprobación de un trabajo bien hecho por parte de sus pares y/o jefes. En la actualidad las organizaciones utilizan el reconocimiento a los trabajadores de manera personal, telefónicamente, mensajes escritos. Asimismo, se ha establecido un sistema en el que los trabajadores puedan aportar ideas de mejora (Robbins, 2004). Es decir, esta forma de reconocimiento se fundamenta en la consideración al trabajador como un ser humano que no sólo es un recurso de la empresa, sino que tiene deseos, esperanzas y sentimientos, y por tanto apela al factor subjetivo del trabajador.

Programa de participación de los trabajadores, es un procedimiento participativo en el que se toma en cuenta la capacidad de los trabajadores

para promover el compromiso con el éxito de la institución. Esto conlleva a la autonomía y supervisión sobre la vivencia en el trabajo (Robbins, 2004).

Programa de pago variable, son los programas de pago o contratación por producto, estímulos salariales, utilidades, bonificación y beneficios comparativos de Programas de Compensación Flexible. Los programas de pagos variables más utilizados son: (a) Programas de pago a destajos, Pago de monto fijo por unidad de producción entregada; (b) programas de participación de utilidades o beneficios, donde las compensaciones se distribuyen en función a las ganancias de la organización; y, (c) programa de incentivos basadas en ganancias por mejoras de la productividad. (Robbins, 2004).

Finalmente, es importante mencionar que las autoridades identifiquen un programa de motivación para sus trabajadores y que así potencien sus capacidades manteniendo el interés de todos los miembros, de esta manera su rendimiento laboral será alto.

### ***Futuras tendencias de la motivación laboral.***

Según Peña (2015) las futuras tendencias para la gestión de la motivación de los trabajadores giran en base al compromiso y desarrollo, debido al alto índice de rotación de personal en las organizaciones dejando como consecuencia, salir profesionales con mucho potencial. Por esta razón, en la actualidad es importante identificar las estrategias que motiven a los trabajadores y se dé la retención de capital humano.

### ***Generaciones de los trabajadores.***

Peña (2015) sostiene que en la actualidad en las organizaciones los trabajadores pertenecen a tres posibles generaciones siendo estas: (a) “Baby boomers”, es decir “niños de la posguerra” (1946 - 1960), en la que se caracterizaba por tener horarios rígidos y estructura vertical; (b) generación X

(1961 - 1979), se valoraba las recompensas inmediatas, la formación y experiencia laboral; y, (c) generación Y o Millennials (1980 - actualidad), se caracteriza por el uso de la tecnología, la flexibilidad como criterio, motivación, aspiración, entre otras.

En la siguiente tabla, se expone las características más importantes de las generaciones de los trabajadores de las organizaciones.

Tabla 2

*Principales características por generación*

Generación	Principales Características
Baby Boomers (1946-1960)	Valoración de la conciliación laboral y familiar Valoración de la seguridad en el puesto de trabajo Generación caracterizada por introducción de cambios sociales Cultivados, idealistas y optimistas Reglas claras y espacio de trabajo limitado a la oficina Horarios rígidos, responsabilidades individuales y específicas Estructuras lineales y jerárquicas Cultura de sacrificio de trabajo, alta disciplina y honra Pensamiento: El trabajo siempre da una recompensa a largo plazo
Generación X (1961-1979)	Valoración de la estabilidad laboral Apoyan políticas de flexibilidad y conciliación Seguros, extrovertidos y competitivos. Ambiciosos, independientes y escépticos Crecimiento y trabajo basado en méritos, no en la experiencia Diferenciación a través de la formación y experiencia internacional - valoración de las recompensas inmediatas
Generación Y o Millennials (1980 - actualidad)	Vivencia de las tecnologías y capacidad de interacción Representan la nueva fuerza de trabajo global Prolongación de la juventud - superposición fases ciclo vital Individualistas en opiniones y actuaciones Grandes aspiraciones, impacientes y ansiosos Mentalidad digital, fluida y colectiva El placer determina la dimensión de los logros profesionales Capacidad de reconocer oportunidades que conectan pasión y trabajo La velocidad de los proyectos y los resultados los estimula Constante feedback, rapidez en la toma de decisiones La pirámide tradicional de las compañías no les motiva Trabajar con otras generaciones desde la igualdad y el respeto Autodidactas Decisión laboral tomada a partir de muchas experiencias Fin último no es tener un empleo, sino tener un propósito Movilidad, espacios de trabajo compartido Posibilidad de administrar sus horarios Camino basado en la flexibilidad Motivación por adquirir nuevas skills

*Engagement (compromiso) y desarrollo profesional.*

Peña (2015) afirma que las empresas u organizaciones deben orientar las estrategias venideras en sostener la motivación de los empleados para recepcionar su lealtad. Para las futuras tendencias las organizaciones deben desarrollar programas y estrategias que generen compromiso, alto desempeño y desarrollo de habilidades en los trabajadores.

En tal sentido, es trascendental que las autoridades de las organizaciones generen dichos espacios que propicien el compromiso y la potenciación de habilidades de los trabajadores, siendo para ello importante la aplicación de las siguientes estrategias motivacionales: (a) inplacement, es decir “en el lugar”, retener el talento humano en la organización a través de la motivación y reorientación profesional; (b) inbranding, es decir “marcando”, los trabajadores como el primer cliente de la organización, porque al interiorizar la misión organizacional generarán mayores resultados; (c) gamificación, es decir es el uso de juegos para logro de un aprendizaje, esta estrategia sirve como respuesta a la necesidad de Milleanials (tercera generación de trabajadores) de los retos y recompensas; (d) Work flow, es decir “flujo de trabajo”, los trabajadores estudian y se mueven para enriquecer su carrera profesional; (e) Snack learning, es decir “aprendizaje ligero”, las organizaciones tienen la tendencia de formarse a través de la modalidad a distancia basado en un aprendizaje autodidáctica; (f) learning by doing, es decir “aprender haciendo”, el aprendizaje individual basado en la experiencia; (g) road map, es decir “mapa vial”, los trabajadores toman sus propias decisiones; (h) friendly feedback, es decir “retroalimentación amistosa”, es la generación de una comunicación más constructiva.

Finalmente, es necesario que las autoridades estén en diálogo constante con la tecnología brindando un servicio de actualización académica sus trabajadores, de esta manera se sentirán motivados, valorados y elevarán su desempeño laboral; por ello, es importante promover espacios en que los trabajadores puedan tomar decisiones en un entorno de dialogo y respeto.

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1. Problema general.**

¿Cuál es la relación entre clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?

### **1.4.2. Problemas específicos.**

¿Cuáles son los niveles del clima organizacional y sus dimensiones que perciben los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?

¿Cuáles son los niveles de motivación laboral y sus dimensiones que perciben los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?

¿Cuál es la relación entre realización personal y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?

¿Cuál es la relación entre involucramiento laboral y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?

¿Cuál es la relación entre supervisión y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?

¿Cuál es la relación entre comunicación y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?

¿Cuál es la relación entre condiciones laborales y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **1.5.1. Justificación teórica.**

Desde el punto de vista teórico esta investigación incrementa el conocimiento considerando el tipo de relación entre el clima organizacional y la motivación laboral, proponiendo reflexiones y análisis de las teorías que sustentan el problema para contribuir con el desarrollo de la bibliografía revisada sobre las variables de estudio, cuyo trabajo de campo se ha aplicado a una nueva población: servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación.

### **1.5.2. Justificación metodológica.**

Metodológicamente esta investigación es importante porque se constituirá en un nuevo antecedente para futuros trabajos de investigación que aborden las variables de estudio expuestas, permitiendo que las técnicas e instrumentos aplicados, puedan aplicarse a investigaciones futuras.

### **1.5.3. Justificación práctica.**

Desde el punto de vista práctico, los resultados de esta investigación serán de utilidad para la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación, así como para el sector y otras entidades públicas, teniendo en cuenta que un buen clima organizacional, tendrá consecuencias positivas para el funcionamiento de la Oficina en mención.

Por este motivo resulta importante describir el estudio de los niveles de las variables correspondiente a clima organizacional y motivación laboral a fin

de plantear recomendaciones necesarias que permita tomar medidas correctivas en la población investigada.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general.**

Existe relación entre clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

### **1.6.2. Hipótesis nula.**

No existe relación entre clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

### **1.6.3. Hipótesis específicas**

#### ***Hipótesis específica 1.***

Existe relación entre realización personal y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

#### ***Hipótesis específica 2.***

Existe relación entre involucramiento laboral y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

***Hipótesis específica 3.***

Existe relación entre supervisión y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

***Hipótesis específica 4.***

Existe relación entre comunicación y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

***Hipótesis específica 5.***

Existe relación entre condiciones laborales y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

**1.7. Objetivos****1.7.1. Objetivo general.**

Determinar la relación entre clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

**1.7.2. Objetivos específicos.**

Describir los niveles del clima organizacional y sus dimensiones que perciben los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

Describir los niveles de motivación laboral y sus dimensiones que



perciben los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

Determinar la relación entre realización personal y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

Determinar la relación entre involucramiento laboral y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

Determinar la relación entre supervisión y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

Determinar la relación entre comunicación y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

Determinar la relación entre condiciones laborales y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

## **II. Método**

## **2.1. Diseño de investigación**

El diseño de investigación constituye el plan o estrategia desarrollado para producir información que permita responder la pregunta del planteamiento del problema y lograr los objetivos propuestos del estudio; de tal manera, que se demuestre o se rechace la hipótesis planteada (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La presente investigación se enmarcó en un diseño de investigación no experimental debido a que no se manipulan las variables. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que una investigación no experimental es definida como estudios en los que no se realizan manipulación de variables y por consiguiente sólo se observan los fenómenos para después analizarlos.

### **2.1.1. Tipo de investigación.**

El tipo de investigación está referido a la clase de estudio que se ha diseñado desarrollar, orientado a procedimientos y características que permiten recopilar información necesaria. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen cuatro tipos de investigación: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativas.

De acuerdo con su naturaleza esta investigación reúne las características de un estudio de tipo descriptivo y correlacional, de corte transversal; las cuales a continuación se sustentan:

Descriptivo, porque inicialmente se describe y determina los niveles de cada una de las variables de estudio. En relación con lo señalado, Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que los estudios descriptivos permiten investigar la incidencia de las características o niveles de una o más variables a un grupo de sujetos.

Correlacional, porque su propósito es medir la relación que existe entre las variables de estudio en un momento determinado y a una misma muestra de sujetos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

De corte transversal, porque los datos se relacionan en un solo momento y en un tiempo único.

### **2.1.2. Método de investigación.**

El método de estudio aplicado para la presente investigación es el método hipotético deductivo de enfoque cuantitativo, procedimiento donde el investigador inicia con el planteamiento de un problema, para luego proponer hipótesis como posibles soluciones, las mismas que deben ser contrastadas. Al respecto, Bernal (2006) refirió que este proceso de contrastación de hipótesis consiste en un razonamiento de tipo deductivo, en el que se deducen conclusiones, que buscan refutar o confirmar dichas hipótesis.

El enfoque es cuantitativo porque el estudio prueba las hipótesis, haciendo uso del análisis estadístico, para medir numéricamente las variables en un contexto determinado, con los datos recopilados, de tal manera que se pueda determinar la aceptación o rechazo de las hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

## **2.2. Variables de investigación**

### **2.2.1. Definición conceptual.**

#### ***Clima organizacional.***

Palma (2004) refiere que el clima organizacional es definida como el cúmulo de percepciones que simultáneamente tienen los trabajadores de una organización en relación con su ambiente laboral teniendo en cuenta determinados elementos tales como: oportunidades de realización personal, involucramiento laboral con

las funciones designadas, supervisión recibida para potenciar la eficiencia, comunicación oportuna accesible a la información concerniente a su trabajo y condiciones laborales que favorecen sus actividades.

De tal manera, según lo planteado por el autor, el clima organizacional, llamado también clima laboral, permite describir de manera objetiva cómo perciben los trabajadores el ambiente laboral.

### ***Motivación laboral.***

Cosnet (2005) define a la motivación laboral como la cantidad de esfuerzos que impulsa a los trabajadores a realizar una tarea con la finalidad de lograr objetivos y metas para alcanzar intereses, sean personales y organizacionales, permitiéndoles desarrollar su intelecto y cumplir con las actividades encomendadas a fin de obtener una remuneración así como beneficios de forma periódica, logrando de tal manera, una satisfacción personal y laboral en función a aspectos vinculados tales como: reconocimiento, desempeño, relaciones sociales, satisfacción y expectativas.

#### **2.2.2. Definición operacional.**

Una definición operacional establece un conglomerado de normas, procesos y actividades que debe realizar el investigador para desarrollar la medición de una o más variables de su investigación, definidas conceptualmente, y explicar los datos obtenidos, articulándolos con los conceptos teóricos establecidos (Reynolds, 1986 citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

A continuación se presenta la tabla 3, en el que se expone la operacionalización de la variable clima organizacional así como también de cada una de sus dimensiones:

Tabla 3

*Operacionalización de la variable clima organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles/ rango
Realización Personal	Oportunidades de desarrollo			
	Interés		1. Nunca	Bajo (7 - 16)
	Participación	1, 2, 3, 4,	2. Muy pocas veces	Medio (17 - 26)
	Reconocimiento	5, 6, 7	3. Algunas veces	Alto (27 - 35)
	Capacitación		4. Casi siempre	
Involucramiento Laboral	Creatividad		5. Siempre	
	Compromiso	8, 9, 10,	1. Nunca	Bajo (7 - 16)
	Responsabilidad	11, 12, 13,	2. Muy pocas veces	Medio (17 - 26)
	Eficiencia	14	3. Algunas veces	Alto (27 - 35)
	Identificación		4. Casi siempre	
Supervisión	Apoyo		5. Siempre	
	Retroalimentación		1. Nunca	Bajo (7 - 16)
	Evaluación	15, 16, 17,	2. Muy pocas veces	Medio (17 - 26)
	Asistencia técnica	18, 19, 20,	3. Algunas veces	Alto (27 - 35)
	Orientación	21	4. Casi siempre	
	Monitoreo		5. Siempre	
	Planificación			
Comunicación	Información			
	Armonía		1. Nunca	Bajo (7 - 16)
	Canales de comunicación	22, 23, 24,	2. Muy pocas veces	Medio (17 - 26)
	Interacción	25, 26, 27,	3. Algunas veces	Alto (27 - 35)
	Celeridad	28	4. Casi siempre	
	Coherencia		5. Siempre	
	Comunicación interna			
Condiciones Laborales	Trabajo bajo presión			
	Autonomía	29, 30, 31,	1. Nunca	Bajo (7 - 16)
	Remuneración	32, 33, 34,	2. Muy pocas veces	Medio (17 - 26)
	Cumplimiento de objetivos	35	3. Algunas veces	Alto (27 - 35)
	Ambiente de trabajo acorde a la tecnología		4. Casi siempre	
Clima Organizacional			5. Siempre	
			Bajo (35 - 81)	
			Medio (82 - 128)	
			Alto (129 - 175)	

Así también, se presenta la tabla 4, en el cual se muestra la operacionalización de la variable motivación laboral y sus dimensiones:

Tabla 4

*Operacionalización de la variable motivación laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles/ rango
Reconocimiento	Motivación			
	Aprobación		1. Nunca	Bajo
	Capacidades profesionales	1, 2, 3, 4,	2. Muy pocas veces	(7 - 16)
	Aprecio	5, 6, 7	3. Algunas veces	Medio
	Dedicación y esfuerzo		4. Casi siempre	(17 - 26)
	Se aceptan ideas		5. Siempre	Alto
	Incentivos no monetarios			(27 - 35)
Desempeño	Desempeño motivador	8, 9, 10,	1. Nunca	Bajo
	Eficacia	11, 12, 13,	2. Muy pocas veces	(7 - 16)
	Conciliación laboral y personal	14	3. Algunas veces	Medio
	Adaptación al cambio		4. Casi siempre	(17 - 26)
	Calidad de vida en el trabajo		5. Siempre	Alto
Relaciones Sociales	Interacción	15, 16, 17,	1. Nunca	Bajo
	Relaciones interpersonales	18, 19, 20,	2. Muy pocas veces	(7 - 16)
	Grupos sociales	21	3. Algunas veces	Medio
	Trabajo en equipo		4. Casi siempre	(17 - 26)
Satisfacción	Desarrollo profesional		5. Siempre	Alto
	Beneficios laborales	22, 23, 24,		(27 - 35)
	Estabilidad	25, 26, 27,	1. Nunca	Bajo
	Satisfacción en el trabajo	28	2. Muy pocas veces	(7 - 16)
	Condiciones ambientales y equipamiento		3. Algunas veces	Medio
Expectativas	Metas		4. Casi siempre	(17 - 26)
	Tecnología	29, 30, 31,	5. Siempre	Alto
	Nuevas expectativas	32, 33, 34,		(27 - 35)
	Aspiraciones	35	1. Nunca	Bajo
	Toma de decisiones		2. Muy pocas veces	(7 - 16)
	Cambio laboral		3. Algunas veces	Medio
Motivación Laboral			4. Casi siempre	(17 - 26)
			5. Siempre	Alto
				(27 - 35)
			Bajo (35 - 81)	
			Medio (82 - 128)	
			Alto (129 - 175)	

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población.

Mejía (2008) refiere que la población es entendida como el total de personas, o elementos con similares características observables en un lugar y momento determinado, constituyéndose en los miembros objeto de estudio o unidad de análisis de una investigación.

Del mismo modo, Lepkowski (2008) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que la población es definida como un conglomerado de casos que cumplen con ciertas características o condiciones que van a ser estudiadas, y sobre los que se generalizan los resultados obtenidos.

Para la presente investigación, la población objetivo estuvo conformado por un total de 132 servidores públicos, entre nombrados y contratados, de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica (OSEE) del Ministerio de Educación (Minedu), distribuidos entre sus dos unidades de su estructura orgánica, las cuales se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 5

*Población de servidores públicos de la OSEE en el Minedu 2017*

Jefatura / Unidad	Directivo	Nombrados	Contratados CAS	Total	%
Jefatura	1	-	-	1	1%
Unidad de Seguimiento y Evaluación	-	-	91	91	69%
Unidad de Estadística	-	4	36	40	30%
Total	1	4	127	132	100%



### **2.3.2. Muestra.**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) al realizarse una investigación que involucre el análisis de la variable motivación, se debe encuestar al total de la población, ya que no se puede excluir a nadie de participar.

De tal manera, teniendo como base la teoría señalada en el párrafo anterior, se planificó encuestar al total de trabajadores de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación.

Sin embargo, a fin de obtener resultados consistentes con lo propuesto en la investigación, se consideró necesario establecer determinados criterios de selección; motivo por lo que se procedió a utilizar el muestreo no probabilístico intencional, el cual es un tipo de muestreo donde el investigador, según Tamayo, citado por Cazau (2006), selecciona los elementos de juicio representativos teniendo en cuenta un conocimiento previo de la población investigada para establecer determinadas categorías del tema en estudio.

Por lo tanto, se establecieron los siguientes criterios de selección de la muestra no probabilística intencional:

#### ***Criterios de inclusión.***

- Servidores públicos que trabajan en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica (OSEE) del Ministerio de Educación.
- Personal directivo, nombrados y contratados bajo el régimen laboral 1057 CAS.
- Servidores públicos de la OSEE que laboren en la Ciudad de Lima.
- Personal que acepten participar de manera voluntaria en el presente estudio.

#### ***Criterios de exclusión.***

- Personal que trabaja bajo la modalidad de orden de servicio o terceros.

- Servidores públicos de la OSEE que laboren en el interior del país (en provincias).
- Personal que el día de la aplicación de los instrumentos se encuentren ausentes por: comisión de servicios, vacaciones, licencias, permisos y otros que por la funcionalidad de su cargo, no pudieran estar presentes al momento de la encuesta.
- Trabajadores que no acepten participar de manera voluntaria en el estudio.

Finalmente se obtuvo una muestra no probabilística intencional de 90 servidores públicos encuestados, considerando determinados criterios de inclusión y exclusión señalados anteriormente.

## **2.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnica.**

En la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta. Al respecto, Sánchez y Reyes (2006) definieron las técnicas como un medio de recojo de información permitiendo al investigador recopilar datos sobre un fenómeno o realidad concreta a fin de lograr los propósitos establecidos en la investigación.

### **2.4.2. Instrumentos de recolección de datos.**

#### ***Instrumento 1: Escala de clima organizacional.***

Para la variable clima organizacional, la recopilación de información se realizó utilizando la escala de clima organizacional de Sonia Palma (2004), la misma que ha sido adaptado por el investigador para el contexto aplicado. Este instrumento está constituido por 35 ítems, distribuidos en 5 dimensiones, con escala de respuestas tipo Likert: nunca, muy pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre.

*Ficha técnica.*

Tabla 6

*Ficha técnica de escala de clima organizacional*

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Nombre	Escala de clima organizacional
Autor	Sonia Palma Carrillo
Adaptación	Cesar E. Blas Vasquez
Objetivo	Determinar la relación entre clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.
Administración	Individual
Duración	20 minutos
Significación	La escala está referida a evaluar la relación del clima organizacional y la motivación laboral.
Estructura	La escala consta de 35 ítems presentadas en forma de proposiciones, distribuido en 5 dimensiones con escala de respuestas tipo Likert.
Dimensiones	Realización personal Involucramiento laboral Supervisión Comunicación Condiciones laborales
Escala de respuestas	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
Calificación	Mínimo: 35 puntos Máximo: 175 puntos

*Validez.*

Sánchez y Reyes (2006) refieren que la validez de contenido representa una muestra de los indicadores, de acuerdo a la característica de lo que se quiere medir en las variables. En este contexto, la validación de instrumentos determina

la capacidad de las características que se requiere investigar en las variables de estudio, dado por juicio de expertos. A continuación se presenta en la siguiente tabla los resultados de validez por juicio de expertos que se obtuvo para el instrumento escala de clima organizacional.

Tabla 7

*Validez por juicios de expertos de escala de clima organizacional*

Instrumentos	Dimensiones	Jueces/Expertos		
		Dr. Ángel Salvatierra Melgar	Dr. Wilfredo Carcausto Calla	Dra. Angélica Sánchez Castro
Escala de clima organizacional (Likert)	1. Realización personal			
	2. Involucramiento laboral			
	3. Supervisión	Aplicable	Aplicable	Aplicable
	4. Comunicación			
	5. Condiciones laborales			

*Confiabilidad.*

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la confiabilidad de un instrumento está referida a la consistencia interna de sus variables y dimensiones, considerando que su aplicación repetida al mismo sujeto permite la obtención de resultados similares iguales a través del coeficiente de Alfa de Cronbach. Asimismo, establecen los siguientes rangos de coeficiente de confiabilidad: (a) 0.25 baja confiabilidad; (b) 0.5 confiabilidad media; (c) 0.75 confiabilidad alta; y (d) mayor a 0.90 confiabilidad muy alta.

Con respecto al análisis de ítems, se realizó la encuesta piloto en una muestra aleatoria de 20 trabajadores públicos con similares características a la muestra de estudio. Posteriormente se calculó la fiabilidad del instrumento utilizando el programa estadístico SPSS, obteniendo un resultado de confiabilidad muy alta con coeficiente Alfa de Cronbach de 0.928. Así también, se realizó el análisis de fiabilidad de cada una de las dimensiones, cuyos resultados se detallan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 8

*Confiabilidad Alfa de Cronbach para escala de clima organizacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>N° de ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
1. Realización personal	7	0,597
2. Involucramiento laboral	7	0,791
3. Supervisión	7	0,742
4. Comunicación	7	0,897
5. Condiciones laborales	7	0,837
Variable: Clima Organizacional	35	0,928

*Tabla de baremo.*

Tabla 9

*Baremo de variable clima organizacional y sus dimensiones*

<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>
1. Realización personal		
2. involucramiento laboral	Bajo	[7 - 16]
3. Supervisión	Medio	[17 - 26]
4. Comunicación	Alto	[27 - 35]
5. Condiciones laborales		
	Bajo	[35 - 81]
Variable: Clima organizacional	Medio	[82 - 128]
	Alto	[129 - 175]

***Instrumento 2: Escala de motivación laboral.***

Con respecto a la recopilación de información para la variable motivación laboral se ha utilizado la escala de motivación laboral elaborada por Cosnet (2005), la misma que también ha sido adaptada por el investigador para el contexto aplicado. Este instrumento está constituido por 35 ítems, distribuidos en 5 dimensiones, con escala de respuestas tipo Likert: nunca, muy pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre.

*Ficha técnica.*

Tabla 10

*Ficha técnica de instrumento para variable motivación laboral*

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Nombre	Escala de motivación laboral
Autor	Cosnet
Adaptación	Cesar E. Blas Vasquez
Objetivo	Determinar la relación directa y significativa entre el clima organizacional con la motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.
Administración	Individual
Duración	Aproximadamente 20 minutos
Significación	La escala está referida a evaluar la relación del clima organizacional y la motivación laboral.
Estructura	La escala consta de 35 ítems presentadas en forma de proposiciones, distribuido en 5 dimensiones con escala de respuestas tipo Likert.
Dimensiones	Reconocimiento Desempeño Relaciones sociales Satisfacción Expectativas
Escala de respuestas	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
Calificación	Mínimo: 35 puntos Máximo: 175 puntos

*Validez.*

A continuación se presenta en la siguiente tabla los resultados de validez por juicio de expertos que se obtuvo para el instrumento escala de motivación laboral.

Tabla 11

*Validez por juicios de expertos de escala de motivación laboral*

Instrumentos	Dimensiones	Jueces/Expertos		
		Dr. Ángel Salvatierra Melgar	Dr. Wilfredo Carcausto Calla	Dra. Angélica Sánchez Castro
Escala de Motivación Laboral (Likert)	1. Reconocimiento 2. Desempeño 3. Relaciones sociales 4. Satisfacción 5. Expectativas	Aplicable	Aplicable	Aplicable

*Confiabilidad.*

Con respecto al análisis de ítems, se realizó la encuesta piloto en una muestra aleatoria de 20 trabajadores públicos con similares características a la muestra de estudio. Posteriormente se calculó la fiabilidad del instrumento utilizando el programa estadístico SPSS, cuyo resultado obtuvo un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.821, considerándose al instrumento altamente confiable por obtener un resultado superior a 0.75. De igual manera, se realizó el análisis de fiabilidad de cada una de las dimensiones, cuyos resultados se precisan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 12

*Confiabilidad Alfa de Cronbach para escala de motivación laboral*

Dimensiones	N° de ítems	Alfa de Cronbach
1. Reconocimiento	7	0,853
2. Desempeño	7	0,872
3. Relaciones sociales	7	0,530
4. Satisfacción	7	0,651
5. Expectativas	7	0,505
Variable: Motivación Laboral	35	0,821

*Tabla de baremo.*

Tabla 13

*Baremo de variable motivación laboral y sus dimensiones*

Dimensiones	Nivel	Rango
1. Reconocimiento		
2. Desempeño	Bajo	[7 - 16]
3. Relaciones sociales	Medio	[17 - 26]
4. Satisfacción	Alto	[27 - 35]
5. Expectativas		
	Bajo	[35 - 81]
Variable: Motivación laboral	Medio	[82 - 128]
	Alto	[129 - 175]

## 2.5. Métodos de análisis de datos

### 3.1.1. Fase descriptiva.

Sánchez y Reyes (2006) refieren a la fase descriptiva de resultados como una presentación simplificada de los resultados obtenidos a partir del análisis descriptivo del procesamiento de información. En este contexto, para la obtención de los resultados descriptivos, se utilizó el programa informático Microsoft Excel, que permitió describir, en tablas y figuras, los niveles de las variables y sus dimensiones.

### 3.1.2. Fase inferencial.

Según Sánchez y Reyes (2006) la fase inferencial consiste en obtener el resultado de correlación entre las variables investigadas permitiendo al investigador entender el significado de los resultados obtenidos. Para el análisis inferencial de esta investigación se utilizó el software estadístico SPSS versión 22, concluyendo la prueba de hipótesis con análisis no paramétrico a través del coeficiente de correlación de Spearman.



El coeficiente de correlación de Spearman, simbolizado como  $r_s$  ( $\rho$ ), es una medida de relación o asociación lineal entre dos variables en mediciones realizadas con escala ordinal, interpretando las mismas normas de significancia que Pearson, tomando en cuenta valores entre -1.00 (correlación negativa perfecta) a +1.00 (correlación positiva perfecta). De tal manera, interpretaron los siguientes rangos de valores en correlaciones positivas: (a) 0.00 no existe correlación; (b) +0.10 correlación positiva muy débil; (c) +0.25 correlación positiva débil; (e) +0.50 correlación positiva media o moderada; (f) +0.75 correlación positiva fuerte; (g) +0.90 correlación positiva muy fuerte y; (h) +1.00 correlación positiva perfecta. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

## **2.6. Aspectos éticos**

La información que constituye esta investigación se utilizó de forma académica, observando la relación existente entre las variables: clima organizacional y motivación laboral. Asimismo, se han referenciado las autorías de trabajos previos e instrumentos utilizados.

### **III. Resultados**

### 3.1. Descripción de resultados

#### 3.1.1. Descripción de los niveles de la variable clima organizacional y sus dimensiones.

Tabla 14

*Niveles de la variable clima organizacional.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	2.22%
Medio	35	38.89%
Alto	53	58.89%
Total	90	100.00%

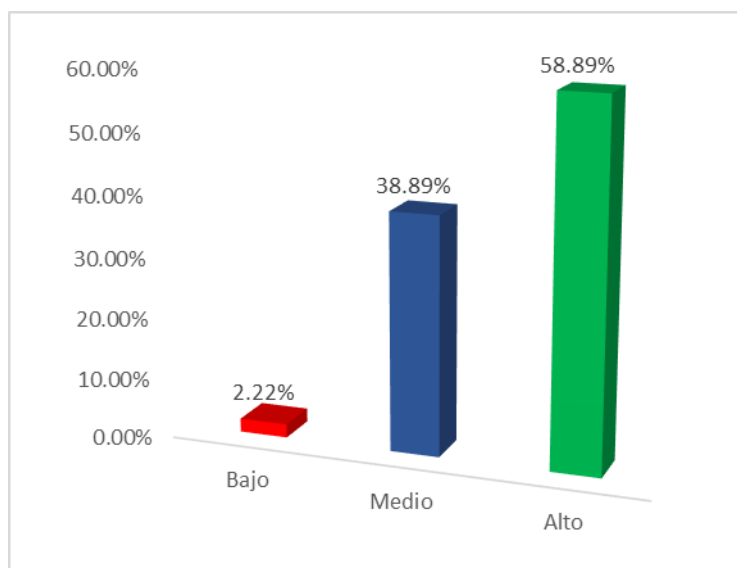


Figura 1: Niveles de la variable clima organizacional.

En la tabla 14 y figura 1 se presentan los resultados de los niveles de la variable clima organizacional, en el que se obtuvo como resultado, que el 58.89% de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación perciben un nivel alto del clima organizacional, el 38.89% perciben un nivel medio y un reducido 2.22% perciben un nivel bajo.

***Descripción de los niveles de la dimensión realización personal.***

Tabla 15

*Niveles de la dimensión realización personal.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	10.00%
Medio	53	58.89%
Alto	28	31.11%
Total	90	100.00%

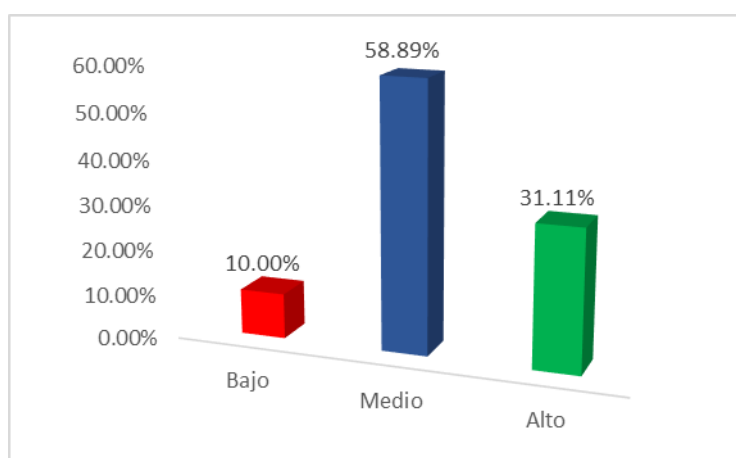


Figura 2: Niveles de la dimensión realización personal.

En la tabla 15 y figura 2 se presentan los resultados de los niveles de la dimensión realización personal, en el que se obtuvo como resultado, que el 31.11% de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación perciben un nivel alto de realización personal, el 58.89% perciben un nivel medio y el 10.00% perciben un nivel bajo.

***Descripción de los niveles de la dimensión involucramiento laboral.***

Tabla 16

*Niveles de la dimensión involucramiento laboral.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1.11%
Medio	28	31.11%
Alto	61	67.78%
Total	90	100.00%

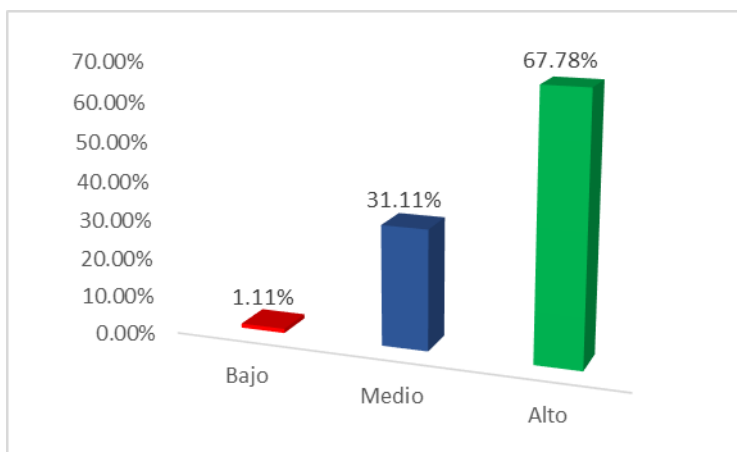


Figura 3: Niveles de la dimensión involucramiento laboral.

En la tabla 16 y figura 3 se presentan los resultados de los niveles de la dimensión involucramiento laboral, en el que se obtuvo como resultado, que el 67.78% de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación perciben un nivel alto de involucramiento laboral, el 31.11% perciben un nivel medio y el 1.11% perciben un nivel bajo.

### ***Descripción de los niveles de la dimensión supervisión.***

Tabla 17

#### ***Niveles de la dimensión supervisión.***

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	2.22%
Medio	41	45.56%
Alto	47	52.22%
Total	90	100.00%

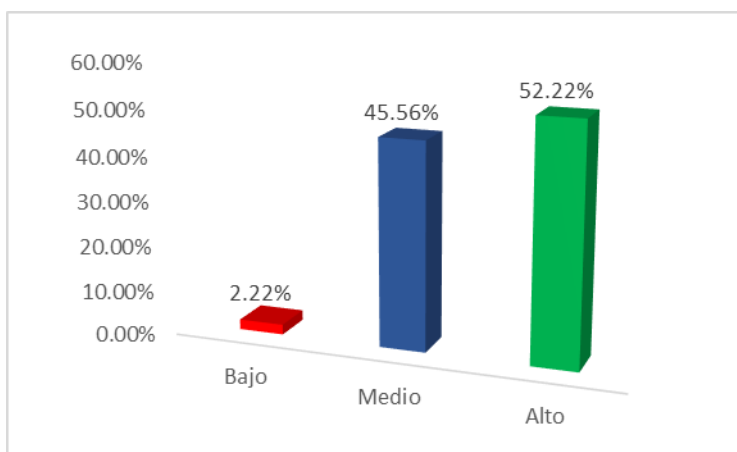


Figura 4: Niveles de la dimensión supervisión.

En la tabla 17 y figura 4 se presentan los resultados de los niveles de la dimensión supervisión, en el que se obtuvo como resultado, que el 52.22% de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación perciben un nivel alto de supervisión, el 45.56% perciben un nivel medio y un reducido 2.22% perciben un nivel bajo.

***Descripción de los niveles de la dimensión comunicación.***

Tabla 18

*Niveles de la dimensión comunicación.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	2.22%
Medio	37	41.11%
Alto	51	56.67%
Total	90	100.00%

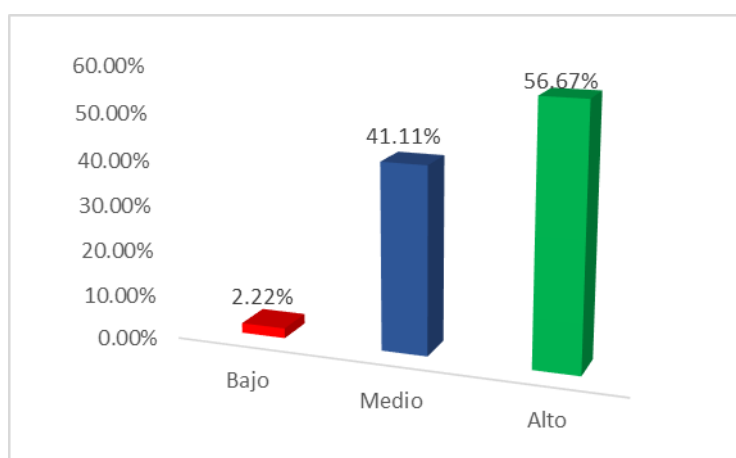


Figura 5: Niveles de la dimensión comunicación.

En la tabla 18 y figura 5 se presentan los resultados de los niveles de la dimensión comunicación, en el que se obtuvo como resultado, que el 56.67% de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación perciben un nivel alto de comunicación, el 41.11% perciben un nivel medio y un reducido 2.22% perciben un nivel bajo.

***Descripción de los niveles de la dimensión condiciones laborales.***

Tabla 19

*Niveles de la dimensión condiciones laborales.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	3.33%
Medio	45	50.00%
Alto	42	46.67%
Total	90	100.00%

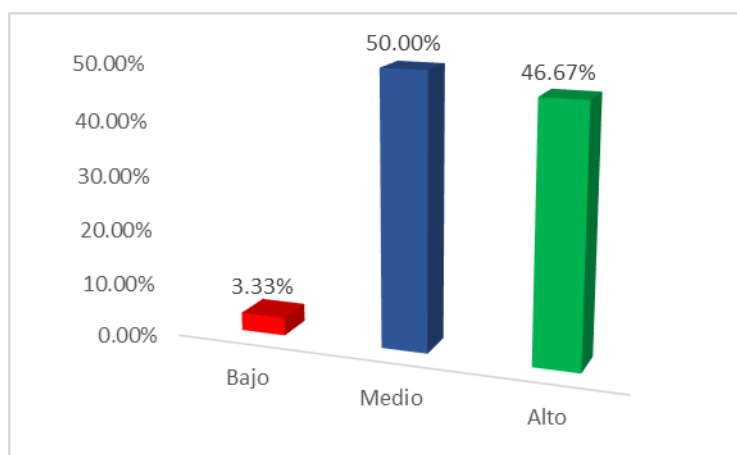


Figura 6: Niveles de la dimensión condiciones laborales.

En la tabla 19 y figura 6 se presentan los resultados de los niveles de la dimensión condiciones laborales, en el que se obtuvo como resultado, que el 46.67% de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación perciben un nivel alto de las condiciones laborales, el 50.00% perciben un nivel medio y un reducido 3.33% perciben un nivel bajo.

### 3.1.2. Descripción de los niveles de la variable motivación laboral y sus dimensiones.

Tabla 20

*Niveles de la variable motivación laboral.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	47	52.22%
Alto	43	47.78%
Total	90	100.00%

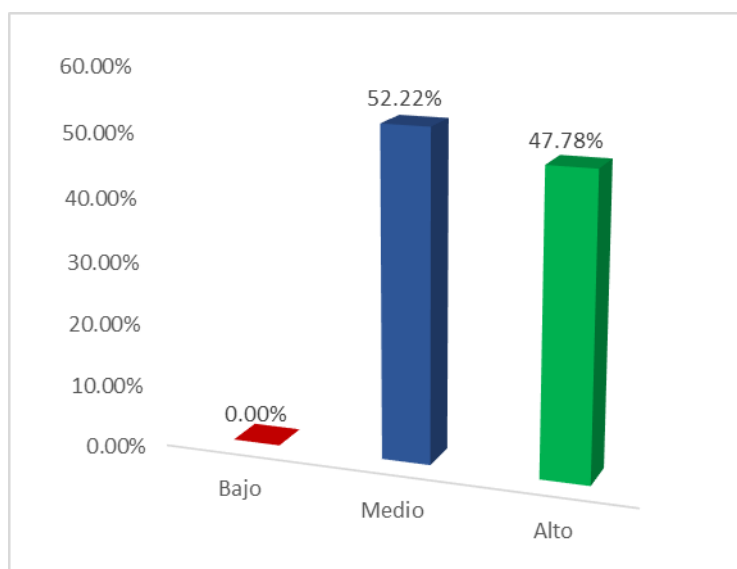


Figura 7: Niveles de la variable motivación laboral.

En la tabla 20 y figura 7 se presentan los resultados de los niveles de la variable motivación laboral, en el que se obtuvo como resultado, que el 47.78% de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación perciben un nivel alto de motivación laboral y el 52.22% perciben un nivel medio. No existe empleados con percepción de nivel bajo en motivación laboral.



### ***Descripción de los niveles de la dimensión reconocimiento.***

Tabla 21

*Niveles de la dimensión reconocimiento.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	2.22%
Medio	42	46.67%
Alto	46	51.11%
Total	90	100.00%

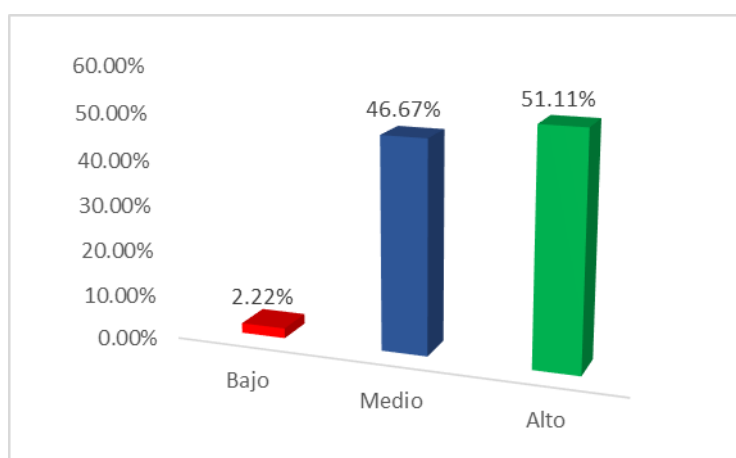


Figura 8: Niveles de la dimensión reconocimiento.

En la tabla 21 y figura 8 se presentan los resultados de los niveles de la dimensión reconocimiento, en el que se obtuvo como resultado, que el 51.11% de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación perciben un nivel alto de reconocimiento, el 46.67% perciben un nivel medio y un reducido 2.22% perciben un nivel bajo.

### ***Descripción de los niveles de la dimensión desempeño.***

Tabla 22

*Niveles de la dimensión desempeño.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1.11%
Medio	32	35.56%
Alto	57	63.33%
Total	90	100.00%

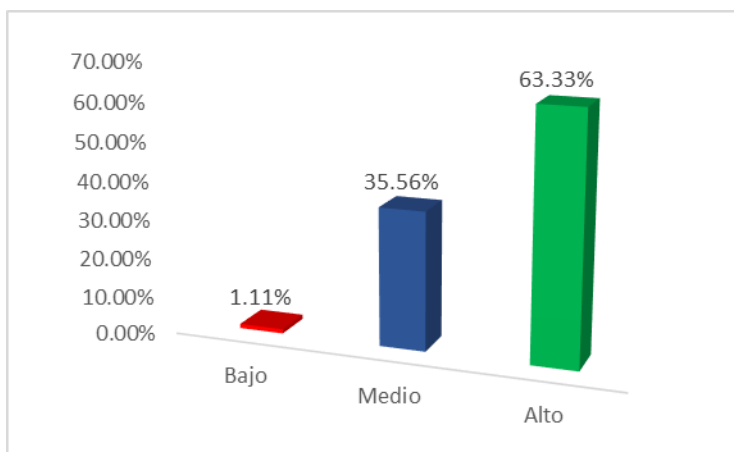


Figura 9: Niveles de la dimensión desempeño.

En la tabla 22 y figura 9 se presentan los resultados de los niveles de la dimensión desempeño, en el que se obtuvo como resultado, que el 63.33% de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación perciben un nivel alto de desempeño, el 35.56% perciben un nivel medio y un reducido 1.11% perciben un nivel bajo.

### ***Descripción de los niveles de la dimensión relaciones sociales.***

Tabla 23

*Niveles de la dimensión relaciones sociales.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1.11%
Medio	51	56.67%
Alto	38	42.22%
Total	90	100.00%

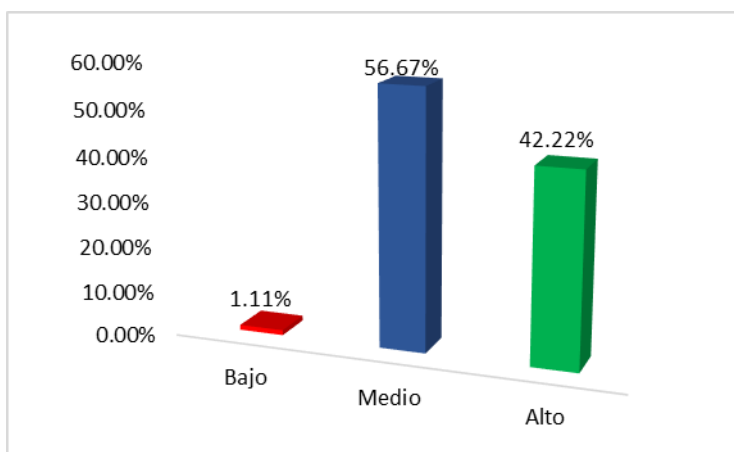


Figura 10: Niveles de la dimensión relaciones sociales.

En la tabla 23 y figura 10 se presentan los resultados de los niveles de la dimensión relaciones sociales, en el que se obtuvo como resultado, que el 42.22% de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación perciben un nivel alto de relaciones sociales, el 56.67% perciben un nivel medio y un reducido 1.11% perciben un nivel bajo.

***Descripción de los niveles de la dimensión satisfacción.***

Tabla 24

*Niveles de la dimensión satisfacción.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	3.33%
Medio	66	73.33%
Alto	21	23.33%
Total	90	99.99%

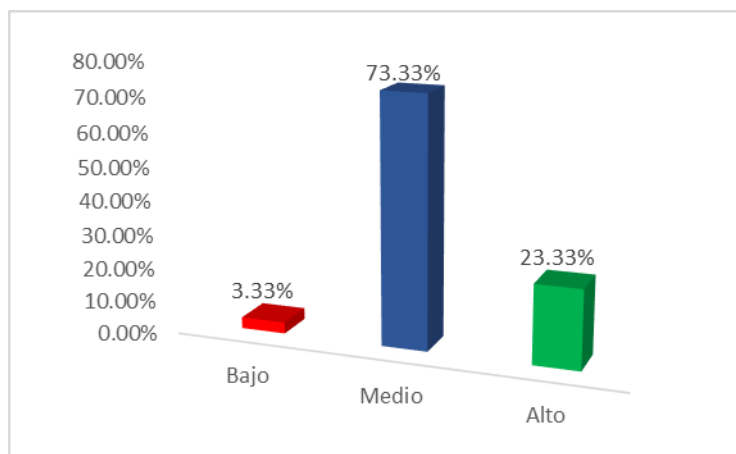


Figura 11: Niveles de la dimensión satisfacción.

En la tabla 24 y figura 11 se presentan los resultados de los niveles de la dimensión satisfacción, en el que se obtuvo como resultado, que el 23.33% de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación perciben un nivel alto de satisfacción, el 73.33% perciben un nivel medio y un reducido 3.33% perciben un nivel bajo.

### ***Descripción de los niveles de la dimensión expectativas.***

Tabla 25

*Niveles de la dimensión expectativas.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.00%
Medio	65	72.22%
Alto	25	27.78%
Total	90	100.00%

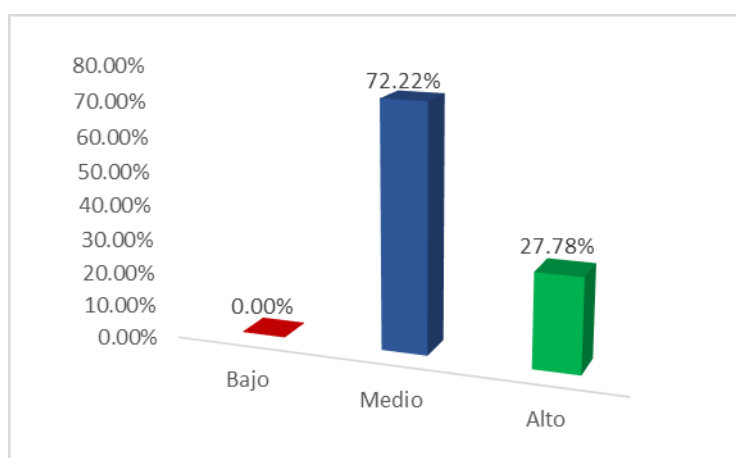


Figura 12: Niveles de la dimensión expectativas.

En la tabla 25 y figura 12 se presentan los resultados de los niveles de la dimensión expectativas, en el que se obtuvo como resultado, que el 27.78% de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación perciben un nivel alto de expectativas y el 72.22% perciben un nivel medio. No existe empleados con percepción de nivel bajo en la dimensión expectativas.

## **3.2. Contrastación de hipótesis**

### **3.2.1. Contrastación de hipótesis general.**

$H_0$ : No existe relación entre clima organizacional y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

$H_1$ : Existe relación entre clima organizacional y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

Tabla 26

*Correlación entre clima organizacional y motivación laboral.*

			Clima Organizacional	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,733**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	90	90
	Motivación Laboral	Coefficiente de correlación	,733**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	90	90

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 26 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, en el que se obtuvo como resultado del análisis estadístico, la existencia de una relación positiva y moderada entre las variables clima organizacional y motivación laboral, con coeficiente de correlación de Spearman de 0.733 y significancia al nivel de 0.00 ( $p < 0.01$ ). Por tal motivo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna al 99% de confianza.

### 3.2.2. Contrastación de hipótesis específicas.

#### *Contrastación de la primera hipótesis específica.*

$H_0$ : No existe relación entre realización personal y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

$H_1$ : Existe relación entre realización personal y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

Tabla 27  
*Correlación entre realización personal y motivación laboral.*

			Realización Personal	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Realización Personal	Coefficiente de correlación	1,000	,611**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	90	90
	Motivación Laboral	Coefficiente de correlación	,611**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	90	90

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 27 se presentan los resultados de la contrastación de la primera hipótesis específica, en el que se obtuvo como resultado, la existencia de una relación positiva y moderada entre realización personal y motivación laboral, con coeficiente rho de Spearman de 0.611 y significancia de 0.00 ( $p < 0.01$ ). Por tal motivo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna al 99%.

### ***Contrastación de la segunda hipótesis específica.***

$H_0$ : No existe relación entre involucramiento laboral y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

$H_2$ : Existe relación entre involucramiento laboral y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

Tabla 28  
*Correlación entre involucramiento laboral motivación laboral.*

			Involucramiento Laboral	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Involucramiento Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,639**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	90	90
	Motivación Laboral	Coefficiente de correlación	,639**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	90	90

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 28 se presentan los resultados de la contrastación de la segunda hipótesis específica, en el que se obtuvo como resultado, la existencia de una relación positiva y moderada entre la dimensión involucramiento laboral y la variable motivación laboral, con coeficiente de correlación de Spearman de 0.639 y significancia al nivel de 0.00 ( $p < 0.01$ ). Por tal motivo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna al 99% de confianza.

***Contrastación de la tercera hipótesis específica.***

$H_0$ : No existe relación entre supervisión y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

$H_3$ : Existe relación entre supervisión y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

Tabla 29

*Correlación entre supervisión y motivación laboral.*

			Supervisión	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Supervisión	Coefficiente de correlación	1,000	,679**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	90	90
	Motivación Laboral	Coefficiente de correlación	,679**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	90	90

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 29 se presentan los resultados de la contrastación de la tercera hipótesis específica, en el que se obtuvo como resultado del análisis estadístico, la existencia de una relación positiva y moderada entre la dimensión supervisión y la variable motivación laboral, con coeficiente de correlación de Spearman de 0.679 y significancia al nivel de 0.00 ( $p < 0.01$ ). Por tal motivo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna al 99% de confianza.

***Contrastación de la cuarta hipótesis específica.***

$H_0$ : No existe relación entre comunicación y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

$H_4$ : Existe relación entre comunicación y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

Tabla 30

*Correlación entre comunicación y motivación laboral.*

			Comunicación	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,634**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	90	90
	Motivación Laboral	Coefficiente de correlación	,634**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	90	90

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 30 se presentan los resultados de la contrastación de la cuarta hipótesis específica, en el que se obtuvo como resultado del análisis estadístico, la existencia de una relación positiva y moderada entre la dimensión comunicación y la variable motivación laboral, con coeficiente de correlación de Spearman de 0.634 y significancia al nivel de 0.00 ( $p < 0.01$ ). Por tal motivo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna al 99% de confianza.

***Contrastación de la quinta hipótesis específica.***

$H_0$ : No existe relación entre condiciones laborales y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.



$H_5$ : Existe relación entre condiciones laborales y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

Tabla 31

*Correlación entre condiciones laborales y motivación laboral.*

			Condiciones Laborales	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Condiciones Laborales	Coefficiente de correlación	1,000	,707**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	90	90
	Motivación Laboral	Coefficiente de correlación	,707**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	90	90

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 31 se presentan los resultados de la contrastación de la quinta hipótesis específica, en el que se obtuvo como resultado del análisis estadístico, la existencia de una relación positiva y moderada entre la dimensión condiciones laborales y la variable motivación laboral, con coeficiente de correlación de Spearman de 0.707 y significancia al nivel de 0.00 ( $p < 0.01$ ). Por tal motivo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna al 99% de confianza.

## **IV. Discusión**

Según los antecedentes revisados, Crespo (2014) en Ecuador, así como Mendieta y Cayo (2016), y Sáenz (2014) en Lima y Trujillo respectivamente; determinaron una relación muy alta y alta entre el clima organizacional y la motivación laboral en muestras aplicadas de 88, 101 y 98 trabajadores. Del mismo modo, en la revisión de antecedentes se encontró que existen estudios como los de Banegas (2016) en Ecuador, así como Antón (2017), Ticona (2016) y Castro (2014) aplicados en Lima y Tacna en muestras de 259, 120, 106 y 58 trabajadores respectivamente; quienes coinciden en determinar relaciones moderadas entre las variables correlacionadas. Sin embargo, Mejía (2014) en Colombia y Janto (2014) en Lima, han encontrado relaciones bajas y muy bajas con muestras de más de 150 sujetos en la correlación de ambas variables.

Según los estudios previos señalados, pueden indicarse algunas diferencias relevantes entre los grupos de estudio. Una de ellas consiste en el tamaño de las muestras aplicadas, teniendo en cuenta que los trabajos previos de correlaciones bajas se realizaron con muestra relativamente grande; por el contrario, aquellos antecedentes de resultado moderado, alto y muy alto fueron realizados con muestras medianamente considerables y pequeñas. Otra diferencia es sobre el modo de aplicación de los instrumentos, ya que el estudio que determinó relaciones muy bajas utilizó cuestionarios para el recojo de información; mientras que, en los demás casos, se utilizaron escalas de clima organizacional y motivación laboral con respuestas tipo Likert.

En relación con lo expuesto en el párrafo anterior, se señala que el presente estudio se ha realizado con una población de estudio medianamente considerable de 90 servidores públicos, a quienes se les aplicó para el recojo de datos, bajo la técnica de auto encuesta, dos instrumentos: Escala de clima organizacional y Escala de motivación laboral con opciones de respuesta tipo Likert. Los instrumentos señalados fueron sometidos a prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach con valor de 0.928 y 0.821 respectivamente, así como también validación de juicio de expertos.

Para el caso de la hipótesis general, tal como se observa en la tabla 26, los resultados determinan la existencia de una relación positiva y moderada entre clima organizacional y motivación laboral, con coeficiente rho de Spearman de 0.733, con significancia al nivel de 0.000 ( $p < 0.01$ ); motivo por el que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna al 99% de confianza. De tal manera, se infiere que el clima organizacional está relacionado directamente con la motivación laboral en los empleados de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

De acuerdo a la primera hipótesis específica, los resultados que se observan en la tabla 27, determinan una relación positiva y moderada entre realización personal y motivación laboral, con rho de Spearman de 0.611, con significancia al nivel de 0.000 ( $p < 0.01$ ); motivo por el que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna al 99% de confianza. De tal manera, se infiere que la realización personal está relacionado directamente con la motivación laboral en los empleados de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

Al respecto, Sáenz (2014) en su investigación doctoral sobre clima y motivación laboral en Instituciones Educativas, determinó que existe relación significativa, de correlación moderada, entre realización personal y motivación laboral, de los empleados de las Instituciones Educativas de Miramar y Alto Salaverry en Trujillo, en una muestra conformada por 98 trabajadores, obteniendo un coeficiente rho de Spearman de 0.522, con significancia de 0.05 donde  $p < 0.01$ . Concluyó al rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna de su investigación.

De acuerdo a la segunda hipótesis específica, los resultados de la tabla 28, demuestran una relación positiva y moderada entre involucramiento laboral y motivación laboral con rho de Spearman de 0.639, con significancia al nivel de 0.000 ( $p < 0.01$ ); motivo por el que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna al 99% de confianza. De tal manera, se infiere que el involucramiento laboral está relacionado directamente con la motivación laboral

en los empleados de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

Del mismo modo, Sáenz (2014) en su tesis doctoral sobre clima y motivación laboral en Instituciones Educativas, demostró que existe relación significativa, de correlación moderada, entre involucramiento laboral y motivación laboral, del personal de las Instituciones Educativas de Miramar y Alto Salaverry en Trujillo, en una muestra conformada por 98 trabajadores. Esta relación obtuvo un coeficiente rho de Spearman de 0.596, con significancia de 0.05 donde  $p < 0.01$ . Su investigación concluyó rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna.

En relación con la tercera hipótesis específica, los resultados del análisis estadístico que se observan en la Tabla 29 una relación positiva y moderada entre supervisión y motivación laboral con rho de Spearman de 0.679, con significancia al nivel de 0.000 ( $p < 0.01$ ); motivo por el que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna al 99% de confianza. De tal manera, se infiere que la supervisión está relacionado directamente con la motivación laboral en los empleados de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

En referencia al resultado anterior, Sáenz (2014) en su investigación doctoral sobre clima y motivación laboral en Instituciones Educativas, estableció que existe relación significativa, de correlación moderada, entre supervisión y motivación laboral, del personal de las Instituciones Educativas de Miramar y Alto Salaverry en Trujillo, en una muestra conformada por 98 trabajadores, obteniendo un coeficiente rho de Spearman de 0.465, con significancia de 0.05 donde  $p < 0.01$ . De tal manera, concluyó rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna en su investigación.

En cuanto a la cuarta hipótesis específica, los resultados del análisis estadístico que se observan en la tabla 30, demuestran la existencia de una relación positiva y moderada entre comunicación y motivación laboral con

coeficiente rho de Spearman de 0.634, con significancia al nivel de 0.000 ( $p < 0.01$ ); motivo por el que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna al 99% de confianza. De tal manera, se infiere que la comunicación está relacionado directamente con la motivación laboral en los empleados de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

Respecto a estos resultados, Sáenz (2014) en su investigación doctoral sobre clima y motivación laboral en Instituciones Educativas, demostró que existe relación significativa, de correlación moderada, entre comunicación y motivación laboral, del personal de las Instituciones Educativas de Miramar y Alto Salaverry en Trujillo, en una muestra conformada por 98 trabajadores. Esta relación obtuvo un coeficiente rho de Spearman de 0.553, con significancia de 0.05 donde  $p < 0.01$ . Su investigación concluyó rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna.

Finalmente, de acuerdo a la quinta hipótesis específica, se observa en la tabla 31, una relación positiva y moderada entre condiciones laborales y motivación laboral con rho de Spearman de 0.707, con significancia al nivel de 0.000 ( $p < 0.01$ ); motivo por el que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna al 99% de confianza. De tal manera, se infiere que las condiciones laborales está relacionado directamente con la motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.

En consideración al párrafo anterior, Sáenz (2014) en su tesis doctoral sobre clima y motivación laboral en Instituciones Educativas, demostró que existe relación significativa, de correlación alta, entre condiciones laborales y motivación laboral, del personal de las Instituciones Educativas de Miramar y Alto Salaverry en Trujillo, en una muestra conformada por 98 trabajadores. Esta relación obtuvo un coeficiente rho de Spearman de 0.645, con significancia de 0.05 donde  $p < 0.01$ . Su investigación concluyó al rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

## **V. Conclusiones**

- Primero:** El 58.89% de los servidores públicos, de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación, perciben un nivel alto del clima organizacional en el año 2017. Así también, las dimensiones: involucramiento laboral, supervisión y comunicación son percibidos en un nivel alto con 67.78%, 52.22% y 56.67% respectivamente. Sin embargo, las dimensiones realización personal y condiciones laborales, son percibidas en un nivel medio con 58.89% y 50.00% respectivamente.
- Segundo:** El 52.22% de los servidores públicos, de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación, perciben un nivel medio de motivación laboral en el año 2017. Así también, las dimensiones: relaciones sociales, satisfacción y expectativas son percibidos en un nivel medio con 56.67%, 73.33% y 72.22% respectivamente. Sin embargo, las dimensiones reconocimiento y desempeño, son percibidas en un nivel alto con 51.11% y 63.33% respectivamente.
- Tercero:** Existe relación positiva y moderada entre clima organizacional y motivación laboral de los servidores públicos, de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación, Perú 2017, con coeficiente de correlación de Spearman de 0.733 (sig. bilateral=0.000  $p < 0.01$ ).
- Cuarto:** Existe relación positiva y moderada entre realización personal y motivación laboral de los servidores públicos, de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación, Perú 2017, con coeficiente de correlación de Spearman de 0.611 (sig. bilateral=0.000  $p < 0.01$ ).
- Quinto:** Existe relación positiva y moderada entre involucramiento laboral y motivación laboral de los servidores públicos, de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación,



Perú 2017, con coeficiente de correlación de Spearman de 0.639 (sig. bilateral=0.000  $p<0.01$ ).

**Sexto:** Existe relación positiva y moderada entre supervisión y motivación laboral de los servidores públicos, de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación, Perú, 2017, con coeficiente de correlación de Spearman de 0.679. (sig. bilateral=0.000  $p<0.01$ ).

**Séptimo:** Existe relación positiva y moderada entre comunicación y motivación laboral de los servidores públicos, de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación, Perú 2017, con coeficiente de correlación de Spearman de 0.634 (sig. bilateral=0.000  $p<0.01$ ).

**Octavo:** Existe relación positiva y moderada entre condiciones laborales y motivación laboral de los servidores públicos, de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación, Perú 2017; con coeficiente de correlación de Spearman de 0.707 (sig. bilateral=0.000  $p<0.01$ ).

## **VI. Recomendaciones**

- Primero:** Considerando que el clima laboral es uno de los aspectos fundamentales que hoy en día orienta el éxito de las organizaciones contemporáneas, y que se construye y se fortalece diariamente con el comportamiento de las personas, se recomienda realizar regularmente mediciones del clima organizacional, considerando al personal nombrado y contratado CAS que labora en provincias, a fin de mantener un ambiente favorable y motivado en la organización, teniendo en cuenta que el clima organizacional se relaciona directamente con el nivel de motivación de los servidores públicos.
- Segundo:** Se recomienda favorecer la formación y desarrollo profesional de los servidores públicos, facilitándoles espacios para el fortalecimiento de sus capacidades y permitiéndoles alcanzar nuevas responsabilidades como reconocimiento a su desempeño; planteando así, la promoción y formación de los servidores públicos para ocupar posibles nuevas vacantes en las que puedan desenvolverse a fin de contar con profesionales más capaces para obtener mayor calidad de trabajo en la gestión pública del sistema educativo.
- Tercero:** Fortalecer las relaciones sociales en el contexto laboral entre compañeros de trabajo con participación del personal directivo, coordinadores, analistas, especialistas, administrativos, técnicos y demás empleados con la finalidad de afianzar el compromiso institucional de los trabajadores hacia el logro de objetivos y metas establecidos.
- Cuarto:** Se recomienda establecer nexos de comunicación entre las diferentes unidades y áreas, de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, para integrar a todo el personal como parte de un mismo equipo de trabajo, haciendo conocer los proyectos que ejecuta la Oficina, de tal manera que se promuevan hábitos institucionales para valorar el esfuerzo del servidor público y humanizar el trato en las

relaciones laborales a fin de mejorar el grado de satisfacción de los servidores públicos.

**Quinto:** Elaborar un plan de acción para resolver necesidades y deseos, identificados como parte de las expectativas laborales, de los servidores públicos, a fin de mantener una relación equilibrada entre el aporte de los trabajadores y lo que reciben a cambio de la institución; dentro del marco de las condiciones laborales entre el empleador (Ministerio de Educación) y el empleado.

## **VII. Referencias**

- Alderfer, C. (1963). *Existence, relatednes and growth: human needs in organizacional settings*. Nueva York, United States of America: Free Press.
- Almenara, J., Romeo, M. y Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima, Perú: Universidad Alas peruanas UDEGRAF S.A.
- Álvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacionales como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril - agosto 2001*. Marco teórico, recuperado el 29 de junio del 2017, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez\\_V\\_S/t\\_completo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/t_completo.pdf)
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. Revista de psicología del deporte, volumen 9, número (1-2), pp. 123-133. Obtenido de: <file:///C:/Users/Sharely/Downloads/63-63-1-PB.PDF>
- Antón, Z. (2017). *El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia, Lima, 2016* (Tesis de maestría). Lima, Perú, Universidad Cesar Vallejo.
- Anzola, O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Externado de Colombia.
- Banegas, C. (2016). *Incidencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca* (Tesis de maestría). Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Samborondón, Ecuador. [www.uees.me](http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/80/79), obtenido el 15 de julio del 2017, de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/80/79>
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una*

*investigación de orientación teórica*. Tesis. Recuperado el 4 de julio del 2017, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39bedodov244.pdf>

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (2da edición). México D.F., México: Pearson Educación.

Castillo, C., Del Pino, N. y Espinosa V. (2000). *Identidad corporativa*. Artículo RRPPnet. Portal de Relaciones Públicas. Recuperado el 29 de junio del 2017, de <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Castro, D. (2014). *Clima organizacional y motivación laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas año 2014* (Tesis de maestría). Lima, Perú, Universidad Cesar Vallejo.

Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. (3ra edición). Buenos aires, Argentina. Obtenido de <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da edición). México D.F., México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8va edición). México D.F., México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.

Celis, C. (2014). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral*. (Ensayo). Medellín, Colombia, Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido el 18 de enero de 2017, de [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO\\_DE\\_GRADO\\_.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf)

- Cortés, J. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales. Seguridad e higiene del trabajo*. (9na edición). Madrid, España: Editorial Tébar.
- Cosnet (2005). *Manual para desarrollar la evaluación en los planteles*. México D.F., México: Coordinación Editorial Instituto Tecnológico de Durango.
- Crespo, A. (2014). *Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana en el año 2013*. (Tesis de maestría). Universidad de Cuenca, Ecuador. [www.ucuenca.edu.ec](http://www.ucuenca.edu.ec), obtenido el 10 de enero de 2017, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20378/1/TESIS.pdf>
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. (2da edición). México D.F., México: Thomson Paraninfo.
- Ena, B., Delgado, S., Ena, T. y Martín, B. (2010). *Formación y orientación laboral*. Madrid, España: Paraninfo S.A.
- García, M. e Ibarra, L. (2011). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Investigación, obtenido el 30 de abril del 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Hampton, Estados Unidos: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga, España: Innovación y cualificación S.L.



- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta edición). México D.F., México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. (2da edition). New York, Estados Unidos: Wiley.
- Jaime, P. y Araujo, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM (ponencia)*. Recuperado el 29 de junio del 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Janto, C. (2014). *Clima organizacional y motivación laboral en trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego - Sede Central - Lima, 2014* (Tesis de maestría). Lima, Perú, Universidad Cesar Vallejo.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa. Su dirección y valoración*. Bilbao, España: Editorial Deusto.
- Llaneza, F. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. (12va edición). Valladolid, España: Editorial Lex Nova.
- McClelland, D. (1987): *Human Motivation*. New York, United States of America: The Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Madruga, J. (2010). *Procedimiento para potenciar la motivación laboral*. Santa Clara, Cuba.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Mayo, E. (1960). *The human problems of an industrial Civilization*. New York, United States of America: The Viking Press.
- Mejía, E. (2008). *La investigación científica en educación*. Lima, Perú: Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Mejía, L. (2014). *Factores motivacionales presentes en docentes de una Institución Educativa Pública del Sector Norte de la Dorada, y su relación con el clima laboral*. (Tesis de maestría). Universidad de Manizales, Colombia. [www.umanizales.edu.co](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1805/Liliana_%20Mej%C3%ADa_%20Serna.pdf?sequence=1), obtenido el 11 de enero del 2017, de [http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1805/Liliana\\_%20Mej%C3%ADa\\_%20Serna.pdf?sequence=1](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1805/Liliana_%20Mej%C3%ADa_%20Serna.pdf?sequence=1)
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Rosarista.
- Mendieta, M. y Cayo, R. (2016). *Clima organizacional y motivación laboral en el Centro de Salud San Martín de Porres - Villa El salvador - 2015* (Tesis de maestría). Lima, Perú, Universidad Cesar Vallejo.
- Páez, O. (2012). *Incidencia del clima organizacional en la motivación del funcionario administrativo de la alcaldía Francisco Linares Alcántara del Estado Aragua*. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. [www.uc.edu.ve](http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1162/Opaez.pdf?sequence=1), obtenido el 15 de enero de 2017, de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1162/Opaez.pdf?sequence=1>
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral*. Lima, Perú. Obtenido el 15 de marzo de 2017, de <http://www.academia.edu/7596386>
- Patlán, J., Navarrete, Z., Dolores, M., y García, M. (2010). *El lado oscuro de las organizaciones: efectos negativos en el factor humano*. Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle, 9 (34), pp. 71-86. Recuperado el 4

de julio del 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/342/34215492006.pdf>

Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Universidad Pontificia Ica de Comillas. Recuperado el 6 de julio del 2017, de [file:///C:/Users/GABRIEL/AppData/Local/Temp/Rar\\$Dla0.456/La%20Motivación%20Laboral%20como%20Herramienta%20de%20Gestión%20en%20las%20Organizaciones%20Empresariales.pdf](file:///C:/Users/GABRIEL/AppData/Local/Temp/Rar$Dla0.456/La%20Motivación%20Laboral%20como%20Herramienta%20de%20Gestión%20en%20las%20Organizaciones%20Empresariales.pdf)

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ma edición). México D.F., México: Pearson Educación.

Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico organizacional*. (4ta edición). México D.F., México: Alfa Omega Grupo Editor.

Ruiz, R., Guzmán, J. y de la Rosa, J. (2008). *Dirección empresarial asistida. Cómo alinear estratégicamente su organización*. Madrid, España: Visión Libros.

Sáenz S. (2014). *Clima y motivación laboral en Instituciones Educativas de Miramar - Alto Salaverry* (tesis doctoral). Trujillo, Perú, Universidad Cesar Vallejo. Obtenido el 10 de enero del 2017, de [https://issuu.com/saraelenasaenzmogollon/docs/tesis\\_de\\_clima\\_y\\_motivacion\\_sara\\_sa](https://issuu.com/saraelenasaenzmogollon/docs/tesis_de_clima_y_motivacion_sara_sa)

Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima, Perú. Editor Lima visión universitaria.

Santa Eulalia, J. y Sampedro, B. (2012). *Clima Organizacional en instituciones de atención primaria de salud*. Revista Médica Electrónica, 34(5), pp. 606-619. Recuperado el 29 de abril del 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&tlng=es).

- Satey, E. (2014). *Incentivos laborales y clima organizacional (estudio realizado con el personal de la delegación de recursos humanos del organismo judicial)*. Tesis. Recuperado el 30 de junio del 2017, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Política Nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Lima, Perú. Obtenido el 15 de noviembre de 2016, de <http://sgp.pcm.gob.pe>
- Segredo, A. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista Cubana de Salud Pública, 39 (2), p. 385. Recuperado el 04 de enero del 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., y Perdomo, V. (2015). *Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública*. Revista Cubana de Salud Pública, 41 pp.115-129. Recuperado el 04 de marzo del 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662015000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010)
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona España: Editorial PPU.
- Stacey, J. (1963). *Equity Theory*. (Teoría de la equidad de Adams sobre la motivación laboral). Artículo revisado por Chapman Alan. Obtenido el 19 de junio de 2017, de <https://www.businessballs.com/leadership-skills/adams-equity-theory-on-job-motivation-81/#toc-2>
- Ticona, Y. (2016). *Influencia del clima organizacional en la motivación laboral del personal de enfermería del Hospital Daniel Alcides Carrión, ESSALUD, Tacna, 2014* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú. [www.unjbg.edu.pe](http://www.unjbg.edu.pe), obtenido el 19 de enero del 2017, de [http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1061/TM214\\_Ticona\\_Paco\\_YS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1061/TM214_Ticona_Paco_YS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Torrecilla, O. (2003). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Investigación online. Recuperado el 30 de junio del 2017, de <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Toro, F. (1996). *Clima organizacional y productividad laboral*. Revista Antioqueña de economía y desarrollo, 49, pp. 66-72. Recuperado el 30 de junio del 2017, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>
- Urcola, J. ((2011). *La motivación empieza en uno mismo. Aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse a sí mismo*. (3ra. Edición). Madrid. España: ESIC Editorial.
- Velasco, E., Bautista, H., Sánchez, F., y Cruz, L. (2012). *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto tecnológico superior de Tantoyuca*. Recuperado el 6 de julio del 2017, de [file:///C:/Users/GABRIEL/AppData/Local/Temp/Rar\\$DIa0.985/La%20Motivacion%20como%20Factor%20de%20Influencia%20en%20el%20Desempeño%20Laboral-pag%2055.pdf](file:///C:/Users/GABRIEL/AppData/Local/Temp/Rar$DIa0.985/La%20Motivacion%20como%20Factor%20de%20Influencia%20en%20el%20Desempeño%20Laboral-pag%2055.pdf)
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Nueva York, United States of America: John Wiley and Sons.

## **Apéndices**

## Apéndice 1: Matriz de consistencia

Título: Relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica del Ministerio de Educación del Perú, 2017							
Autor: Cesar Efraín Blas Vásquez							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<b>Problema General:</b>  ¿Cuál es la relación entre clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?  <b>Problemas Específicos:</b>  1.Cuáles son los niveles del clima organizacional y sus dimensiones que perciben los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?  2.Cuáles son los niveles de motivación laboral y sus dimensiones que perciben los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?  3.Cuál es la relación entre realización personal y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica	<b>Objetivo general:</b>  Determinar la relación entre clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.  <b>Objetivos específicos:</b>  1. Describir los niveles del clima organizacional y sus dimensiones que perciben los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.  2. Describir los niveles de motivación laboral y sus dimensiones que perciben los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.  3. Determinar la relación entre realización personal y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de	<b>Hipótesis general:</b>  Existe relación entre clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.  <b>Hipótesis específicas:</b>  1. Existe relación entre realización personal y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.  2. Existe relación entre involucramiento laboral y motivación laboral de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.  3. Existe relación entre supervisión y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.	Variable 1: Clima Organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Realización Personal	Oportunidades de desarrollo Interés Participación Reconocimiento Capacitación Creatividad	1-7		
			Involucramiento Laboral	Compromiso Responsabilidad Eficiencia Identificación	8-14		
			Supervisión	Apoyo Retroalimentación Evaluación Asistencia técnica Orientación Monitoreo Planificación	15-21	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bajo: 35 - 81 Medio: 82 - 128 Alto: 129 - 175
			Comunicación	Información Armonía Canales de comunicación Interacción Celeridad Coherencia Comunicación interna	22-28		
			Condiciones Laborales	Trabajo bajo presión Autonomía Remuneración Cumplimiento de objetivos Ambiente de trabajo acorde a la tecnología	29-35		

del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?	Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.	4. Existe relación entre comunicación y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.	Variable 2: Motivación Laboral				
4. ¿Cuál es la relación entre involucramiento laboral y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?	4. Determinar la relación entre involucramiento laboral y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.	5. Existe relación entre condiciones laborales y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación - Perú, 2017.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
5. ¿Cuál es la relación entre supervisión y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?	5. Determinar la relación entre supervisión y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.		Reconocimiento	Motivación Aprobación Capacidades profesionales Aprecio Dedicación y esfuerzo Se aceptan ideas Incentivos no monetarios	1-7		
6. ¿Cuál es la relación entre comunicación y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?	6. Determinar la relación entre comunicación y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.		Desempeño	Desempeño motivador Eficacia Conciliación laboral y personal Adaptación al cambio Calidad de vida en el trabajo	8-14		
7. ¿Cuál es la relación entre condiciones laborales y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?	7. Determinar la relación entre condiciones laborales y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.		Relaciones sociales	Interacción Relaciones interpersonales Grupos sociales Trabajo en equipo	15-21	1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bajo: 35 - 81 Medio: 82 - 128 Alto: 129 - 175
			Satisfacción	Desarrollo profesional Beneficios laborales Estabilidad Satisfacción en el trabajo Condiciones ambientales y equipamiento	22-28		
			Expectativas	Metas Tecnología Nuevas expectativas Aspiraciones Toma de decisiones Cambio laboral	29-35		



Diseño, tipo y método de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística por utilizar
<p><b>Diseño:</b></p> <p>Diseño de investigación no experimental debido a que no se manipulan las variables.</p> <p><b>Tipo:</b></p> <p>Descriptivo y correlacional de corte transversal.</p> <p><b>Descriptivo</b>, porque en un primer momento se describe y determina los niveles de cada una de las variables de estudio.</p> <p><b>Correlacional</b>, porque tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre las dos variables de estudio en una misma muestra de sujetos.</p> <p><b>De corte transversal</b>, porque la relación de los datos se realiza en un solo momento y en un tiempo único.</p> <p><b>Método:</b></p> <p>El método de estudio aplicado es hipotético deductivo de enfoque cuantitativo de variables cualitativas.</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>Servidores públicos de la Oficina de seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación (OSEE), conformado por un total de 132 empleados, entre nombrados y contratados del régimen 1057 CAS.</p> <p><b>Tipo de muestra:</b></p> <p>Muestra no probabilístico intencional establecido bajo determinados criterios de selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servidores públicos que laboren en la Ciudad de Lima.</li> <li>- Personal que acepten participar de manera voluntaria en el presente estudio.</li> <li>- Personal que el día de la aplicación de instrumentos se encuentren ausentes, en comisión de servicios, de vacaciones, licencias, permisos y otros que por la funcionalidad de su cargo, no pudieran estar presentes al momento de la encuesta.</li> </ul> <p><b>Tamaño de muestra:</b></p> <p>90 servidores públicos.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Clima Organizacional</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Escala de clima organizacional</p> <p><b>Autor:</b> Sonia Palma Carrillo (2004)</p> <p><b>Año:</b> 2017</p> <p><b>Monitoreo:</b> Nivel de clima organizacional con relación a la realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.</p> <p><b>Ámbito de Aplicación:</b> Empleados con dependencia laboral de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación.</p> <p><b>Forma de Administración:</b> Individual con duración aproximada de 20 minutos.</p> <hr/> <p><b>Variable 2:</b> Motivación Laboral</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Escala de motivación laboral</p> <p><b>Autor:</b> Cosnet (2005)</p> <p><b>Año:</b> 2017</p> <p><b>Monitoreo:</b> Nivel de clima organizacional con relación al reconocimiento, desempeño, relaciones sociales, satisfacción y expectativas.</p> <p><b>Ámbito de Aplicación:</b> Empleados con dependencia laboral de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación.</p> <p><b>Forma de Administración:</b> Individual con duración aproximada de 20 minutos.</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>El análisis de datos descriptivo de la presente investigación se realizó a través del programa informático Microsoft Excel que permitió describir en tablas y figuras los niveles de clima organizacional y motivación laboral, así como de cada una de sus dimensiones.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>El análisis de datos inferencial de la presente investigación se realizó utilizando el software estadístico SPSS v22, concluyendo la prueba de hipótesis con análisis no paramétrico a través del coeficiente de correlación de Spearman.</p>

**Apéndice 2: Documento de autorización de aplicación de instrumento****ESCUELA DE POSTGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**"Año del buen servicio al ciudadano"**

Lima, 16 de junio de 2017.

Señora

Sandra Fabiola Cáceres Paurinoto

Jefa de la Oficina de Seguimiento y Evaluación estratégica (OSEE)

Ministerio de Educación

Presente

Asunto: Autorización para aplicación de instrumentos de investigación.

Es muy grato dirigirme a Ud. para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que en mi condición de estudiante de la Escuela de Post Grado de la Universidad "César Vallejo" Los Olivos - Lima, en la maestría en Gestión Pública, vengo desarrollando el Proyecto de investigación titulado ***"Relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, 2017"***, el mismo que ha considerado como parte de su población y muestra, a los servidores de dicha institución, que Ud. acertadamente dirige.


Cabe señalar que dicho proyecto busca establecer la relación entre los niveles del clima organizacional y la motivación laboral. Dentro de las actividades previstas se tiene considerado aplicar los instrumentos: "Escala de Clima Organizacional" y "Escala de Motivación Laboral" que adjunto como anexos al presente, que son dos encuestas que constan de 35 ítems cada una, con respuesta múltiple tipo Lickert, los mismos que se permitirán recoger la percepción de los trabajadores que sean encuestados.

Los resultados que se encuentren, así como la base de datos, tienen características de confidencial, siendo anónimo y reservado, esto implica garantizar la buena imagen institucional y del personal que labora en su institución.

Con las consideraciones señaladas y con la finalidad de poder cumplir los objetivos de dicha investigación le solicito extender las facilidades necesarias y autorizar para que pueda aplicar el instrumento en referencia previa coordinación con los responsables de los equipos y oficinas.

Estimo conveniente hacerle llegar mi agradecimiento y deferencia por la atención al presente.

Atentamente.

  
Cesar E. Blas Vásquez  
DNI: 15753660



PERÚ

Ministerio  
de EducaciónSecretaría de  
Planificación EstratégicaOficina de Seguimiento  
y Evaluación Estratégica

"Año del buen servicio al ciudadano"

Lima, 19 de junio de 2017

Sr.  
**Cesar Efraín Blas Vásquez**  
Presente.-

Referencia: Carta de autorización S/N de fecha 16 de Junio 2017

De mi mayor consideración

Tengo a bien dirigirme a usted, con relación al documento de la referencia, mediante la cual solicita autorización para la aplicación de instrumentos de investigación, actividad que consiste en aplicar una encuesta al personal nombrado y contratado de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica (OSEE) del Ministerio de Educación, a fin de desarrollar el proyecto de investigación sobre clima organizacional y motivación laboral como parte de sus estudios de maestría en gestión pública en la Universidad Cesar Vallejo.

Por lo expuesto y en atención a la solicitud efectuada, se le autoriza ejecutar la aplicación de los instrumentos de su investigación sobre clima organizacional y motivación laboral para el próximo jueves 22 de junio de 2017, en la que participaran de manera voluntaria los servidores públicos nombrados y contratados de la OSEE.

Atentamente,



  
SANDRA FABIOLA CÁCERES PAURINOTTO  
Jefa de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica

### **Apéndice 3: Instrumentos de investigación**

#### **Consentimiento informado**

##### **Relación entre clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, 2017**

Estimado Servidor.

Me es grato dirigirme a usted con la finalidad de poner en su conocimiento que la Oficina para la cual brinda sus servicios ha sido seleccionada para efectuar un estudio sobre clima organizacional y motivación laboral. Esta investigación cuenta con el conocimiento y la autorización de la Jefatura de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica (OSEE).

El objetivo de este estudio consiste en determinar la relación que existe entre las variables clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos que trabajan en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación.

Por tal motivo, para llevar a cabo esta investigación, solicito su valioso aporte para responder de manera personal cada una de las preguntas de los 2 cuestionarios presentados, los cuales en conjunto tienen una duración de 40 minutos. La información obtenida será totalmente confidencial y únicamente se hará uso de ella para fines del estudio.

Su participación es totalmente voluntaria, garantizando que la información que proporcione es anónima y reservada, por lo que le agradezco anticipadamente su colaboración para responder a todas las preguntas con total sinceridad.

¡Muchas gracias!

## Escala de Clima Organizacional

### Información general del encuestado/a

<b>SEXO</b>	M	F		<b>EDAD</b>	
<b>TIEMPO DE SERVICIOS EN ESTA OFICINA</b>			<b>AÑOS</b>	<b>MESES</b>	

### Instrucciones:

Por favor, a continuación, lea cuidadosamente cada una de las preguntas y responda seleccionando la alternativa que más se adecua sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta, marcando con una (X), sobre la opción con la que mejor esté de acuerdo. Conteste todas las preguntas y marque solo una alternativa por cada una de ella. No existen respuestas correctas ni incorrectas.

Tome en consideración la siguiente escala de respuestas:

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

PREGUNTAS SEGUN DIMENSIONES		ESCALA DE RESPUESTAS				
N°	... DIMENSIÓN 1: REALIZACION PERSONAL. Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, considera Ud. que	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de aprender y desarrollarse profesionalmente en la institución donde trabaja					
2	Los directivos y jefes se interesan por el éxito de sus empleados					
3	Los directivos lo hacen participar para definir los objetivos de la institución y las acciones para lograrlo					
4	Los directivos y jefes valoran el reconocimiento por los logros obtenidos					
5	Los directivos y jefes realizan capacitaciones para potencializar tus fortalezas laborales					
6	La Institución promueve el desarrollo de habilidades blandas en el personal					
7	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
N°	DIMENSIÓN 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL. A partir de su vivencia, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. considera que...	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
8	Se compromete con la visión y misión de la institución					
9	Los servidores(as) están comprometidos con los valores de la institución					
10	Cada servidor(a) asegura sus niveles de logro en relación al cumplimiento de sus funciones					
11	Cada servidor(a) se considera factor clave para el éxito y logros de metas de la institución					
12	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
13	En la oficina donde trabaja, las cosas se hacen mejor cada día					

14	Los productos y/o servicios que la institución ejecuta son motivos de orgullo de los empleados					
N°	<b>DIMENSIÓN 3: SUPERVISION.</b> Como servidor (a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, considera Ud. que...	Nun ca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siemp re
		1	2	3	4	5
15	Los directivos y jefes brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
16	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
17	Se socializa los resultados de la evaluación y se plantea mejoras					
18	Las responsabilidades del puesto de trabajo que ocupa reciben la asistencia técnica de sus jefes inmediatos					
19	Existen normas y procedimientos que orientan y guían su trabajo					
20	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
21	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
N°	<b>DIMENSIÓN 4: COMUNICACIÓN.</b> Como servidor (a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, considera Ud. que...	Nun ca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siemp re
		1	2	3	4	5
22	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo					
23	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					
24	Los canales de comunicación funcionan eficientemente					
25	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
26	En la oficina se transmite los mensajes o comunicados con celeridad					
27	Los directivos y jefes reflejan coherencia entre lo que dicen y hacen					
28	Se conocen los avances de los diferentes proyectos que ejecuta la oficina en sus diferentes áreas o unidades					
N°	<b>DIMENSIÓN 5: CONDICIONES LABORALES.</b> Como servidor (a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Nun ca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siemp re
		1	2	3	4	5
29	Los objetivos de trabajo son retadores y motivadores					
30	Los empleados desarrollan sus funciones reflejando autonomía					
31	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado					
32	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones					
33	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					
34	Cuando cumplen los objetivos institucionales evalúan de forma participativa					
35	Dispone de herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo					



## Escala de Motivación Laboral

### Información general del encuestado/a

<b>SEXO</b>	M	F
-------------	---	---

<b>EDAD</b>	
-------------	--

<b>TIEMPO DE SERVICIOS EN ESTA OFICINA</b>	<b>AÑOS</b>		<b>MESES</b>	
--	-------------	--	--------------	--

### Instrucciones:

Por favor, a continuación, lea cuidadosamente cada una de las preguntas y responda seleccionando la alternativa que más se adecua sobre aspectos relacionados con la motivación que usted tiene de su trabajo, marcando con una (X), sobre la opción con la que mejor esté de acuerdo. Conteste todas las preguntas y marque solo una alternativa por cada una de ella. No existen respuestas correctas ni incorrectas.

Tome en consideración la siguiente escala de respuestas:

<b>Nunca</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4	5

PREGUNTAS SEGUN DIMENSIONES		ESCALA DE RESPUESTAS				
N°	DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO. A partir de su vivencia, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	Me siento motivado para realizar mi trabajo					
2	Las tareas que realizas son aprobadas por tu jefe inmediato					
3	Mis capacidades profesionales son valoradas en mi trabajo					
4	Se siente el aprecio del equipo de trabajo del área					
5	Mi esfuerzo y dedicación son reconocidos					
6	Los aportes e ideas innovadoras se toman en cuenta por los jefes inmediatos					
7	Recibo de la institución incentivos no monetarios como reconocimiento a mi trabajo					
N°	DIMENSIÓN 2: DESEMPEÑO. En relación a su desempeño, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. considera que...	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
8	Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo					
9	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo					
10	Mi jefe me motiva porque sabe escuchar y me ayuda en mis dificultades					
11	Observas que los trabajadores de tu área realizan su trabajo con eficacia					
12	Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con los laborales					
13	Soy lo suficientemente flexible para adaptarme a situaciones cambiantes					

14	Sientes que las relaciones interpersonales en el área permiten tener una calidad de vida laboral					
<b>N°</b>	<b>DIMENSIÓN 3: RELACIONES SOCIALES.</b> <b>En referencia a las relaciones sociales que se dan, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...</b>	<b>Nun ca</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siem pre</b>
		1	2	3	4	5
15	La relación con los compañeros de trabajo es buena					
16	Me gusta trabajar en situaciones difíciles, desafiantes, de estrés y presión					
17	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo					
18	Las relaciones interpersonales están plagadas de conflictos personales					
19	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones					
20	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo					
21	Respetan las debilidades y fortalezas de los trabajadores en el área					
<b>N°</b>	<b>DIMENSIÓN 4: SATISFACCIÓN.</b> <b>En relación a su grado de satisfacción, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...</b>	<b>Nun ca</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siem pre</b>
		1	2	3	4	5
22	Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional					
23	Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades					
24	Mi trabajo me posibilita beneficios sociales adecuados, tales como: vacaciones, licencias					
25	Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas					
26	Me siento seguro y estable en mi trabajo					
27	Los diálogos entre compañeros de trabajo reflejan insatisfacción laboral					
28	Las condiciones ambientales y equipamiento de las instalaciones en la oficina satisfacen las necesidades de mi actividad diaria					
<b>N°</b>	<b>DIMENSIÓN 5: EXPECTATIVAS.</b> <b>Como servidor (a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. considera que...</b>	<b>Nun ca</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siem pre</b>
		1	2	3	4	5
29	Cumplidas una serie de metas, asumen nuevas metas y expectativas					
30	La tecnología con la que trabajo me permite afianzar mis conocimientos y habilidades					
31	En el área de trabajo se visualiza nuevas expectativas de desarrollo personal y laboral					
32	Sientes que has logrado tus aspiraciones laborales					
33	Me motivaría tener cierto grado de autoridad para tomar decisiones sobre mis funciones					
34	Me gustaría cambiar de empleo porque no me siento cómodo en la institución					
35	Si recibiera una mejor propuesta laboral, renunciaría o analizaría en quedarme según mis expectativas profesionales					



## Apéndice 4: Certificados de validación de los instrumentos



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Clima Organizacional"

VARIABLE: Clima Organizacional

DIMENSIONES / Items		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
Nº	DIMENSIÓN 1: REALIZACIÓN PERSONAL. Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, considera Ud. Que...	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Existen oportunidades de aprender y desarrollarse profesionalmente en la institución donde trabaja	✓		✓		✓		
2	Los directivos y jefes se interesan por el éxito de sus empleados	✓		✓		✓		
3	Los directivos lo hacen participar para definir los objetivos de la institución y las acciones para lograrlo	✓		✓		✓		
4	Los directivos y jefes valoran el reconocimiento por los logros obtenidos	✓		✓		✓		
5	Los directivos y jefes realizan capacitaciones para potencializar tus fortalezas laborales	✓		✓		✓		
6	La Institución promueve el desarrollo de habilidades blandas en el personal	✓		✓		✓		
7	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	✓		✓		✓		
Nº	DIMENSIÓN 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL. A partir de su vivencia, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. considera que...	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Se compromete con la visión y misión de la institución	✓		✓		✓		
9	Los servidores(as) están comprometidos con los valores de la institución	✓		✓		✓		
9	Cada servidor(a) asegura sus niveles de logro en relación al cumplimiento de sus funciones	✓		✓		✓		
11	Cada servidor(a) se considera factor clave para el éxito y logros de metas de la institución	✓		✓		✓		
12	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	✓		✓		✓		
13	En la oficina donde trabaja, las cosas se hacen mejor cada día	✓		✓		✓		
14	Los productos y/o servicios que la institución ejecuta son motivos de orgullo de los empleados	✓		✓		✓		
Nº	DIMENSIÓN 3: SUPERVISIÓN. Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Los directivos y jefes brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan	✓		✓		✓		

16	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Se socializa los resultados de la evaluación y se plantea mejoras	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Las responsabilidades del puesto de trabajo que ocupa reciben la asistencia técnica de sus jefes inmediatos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Existen normas y procedimientos que orientan y guían su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nº	<b>DIMENSIÓN 4: COMUNICACIÓN.</b> Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, considera Ud. Que...	Si	No	Si	No	Si	No
22	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Los canales de comunicación funcionan eficientemente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	En la oficina se transmite los mensajes o comunicados con celeridad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Los directivos y jefes reflejan coherencia entre lo que dicen y hacen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Se conocen los avances de los diferentes proyectos que ejecuta la oficina en sus diferentes áreas o unidades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nº	<b>DIMENSIÓN 5: CONDICIONES LABORALES.</b> Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No
29	Los objetivos de trabajo son retadores y motivadores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Los empleados desarrollan sus funciones reflejando autonomía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Cuando cumplen los objetivos institucionales evalúan de forma participativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Dispone de herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





ESCUELA DE POSTGRADO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI NOY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg ANGEL SALVATIERRA VELAZQUEZ DNI: 99873533

Especialidad del validador: Metodologo - Estadístico

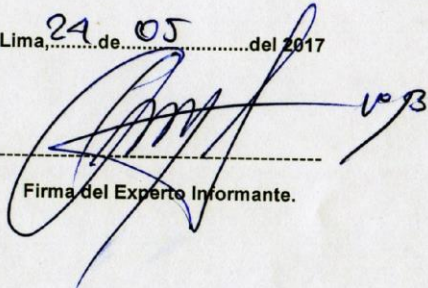
<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 24 de 05 del 2017

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Clima Organizacional"**

**VARIABLE: Clima Organizacional**

DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
Nº	DIMENSIÓN 1: REALIZACIÓN PERSONAL. Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, considera Ud. Que...	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Existen oportunidades de aprender y desarrollarse profesionalmente en la institución donde trabaja	/		/		/		
2	Los directivos y jefes se interesan por el éxito de sus empleados	/		/		/		
3	Los directivos lo hacen participar para definir los objetivos de la institución y las acciones para lograrlo	/		/		/		
4	Los directivos y jefes valoran el reconocimiento por los logros obtenidos	/		/		/		
5	Los directivos y jefes realizan capacitaciones para potencializar tus fortalezas laborales	/		/		/		
6	La Institución promueve el desarrollo de habilidades blandas en el personal	/		/		/		
7	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	/		/		/		
Nº	DIMENSIÓN 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL. A partir de su vivencia, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. considera que...	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Se compromete con la visión y misión de la institución	/		/		/		
9	Los servidores(as) están comprometidos con los valores de la institución	/		/		/		
9	Cada servidor(a) asegura sus niveles de logro en relación al cumplimiento de sus funciones	/		/		/		
11	Cada servidor(a) se considera factor clave para el éxito y logros de metas de la institución	/		/		/		
12	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	/		/		/		
13	En la oficina donde trabaja, las cosas se hacen mejor cada día	/		/		/		
14	Los productos y/o servicios que la institución ejecuta son motivos de orgullo de los empleados	/		/		/		
Nº	DIMENSIÓN 3: SUPERVISIÓN. Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Los directivos y jefes brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan	/		/		/		



16	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	/		/		/		
17	Se socializa los resultados de la evaluación y se plantea mejoras	/		/		/		
18	Las responsabilidades del puesto de trabajo que ocupa reciben la asistencia técnica de sus jefes inmediatos	/		/		/		
19	Existen normas y procedimientos que orientan y guían su trabajo	/		/		/		
20	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	/		/		/		
21	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	/		/		/		
Nº	<b>DIMENSIÓN 4: COMUNICACIÓN.</b> Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, considera Ud. Que...	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo	/		/		/		
23	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	/		/		/		
24	Los canales de comunicación funcionan eficientemente	/		/		/		
25	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	/		/		/		
26	En la oficina se transmite los mensajes o comunicados con celeridad	/		/		/		
27	Los directivos y jefes reflejan coherencia entre lo que dicen y hacen	/		/		/		
28	Se conocen los avances de los diferentes proyectos que ejecuta la oficina en sus diferentes áreas o unidades	/		/		/		
Nº	<b>DIMENSIÓN 5: CONDICIONES LABORALES.</b> Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
29	Los objetivos de trabajo son retadores y motivadores	/		/		/		
30	Los empleados desarrollan sus funciones reflejando autonomía	/		/		/		
31	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	/		/		/		
32	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones	/		/		/		
33	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	/		/		/		
34	Cuando cumplen los objetivos institucionales evalúan de forma participativa	/		/		/		
35	Dispone de herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo	/		/		/		



ESCUELA DE POSTGRADO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si es suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir ☐    No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg    DNI: 04635825

Especialidad del validador: Metodología - Estadística    Wilfredo Carcamo Callo

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 25 de 08 del 2017

[Firma]  
Firma del Experto Informante.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Clima Organizacional"

VARIABLE: Clima Organizacional

DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
Nº	DIMENSIÓN 1: REALIZACIÓN PERSONAL. Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, considera Ud. Que...	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Existen oportunidades de aprender y desarrollarse profesionalmente en la institución donde trabaja	✓		✓		✓		
2	Los directivos y jefes se interesan por el éxito de sus empleados	✓		✓		✓		
3	Los directivos lo hacen participar para definir los objetivos de la institución y las acciones para lograrlo	✓		✓		✓		
4	Los directivos y jefes valoran el reconocimiento por los logros obtenidos	✓		✓		✓		
5	Los directivos y jefes realizan capacitaciones para potencializar tus fortalezas laborales	✓		✓		✓		
6	La Institución promueve el desarrollo de habilidades blandas en el personal	✓		✓		✓		
7	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	✓		✓		✓		
Nº	DIMENSIÓN 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL. A partir de su vivencia, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. considera que...	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Se compromete con la visión y misión de la institución	✓		✓		✓		
9	Los servidores(as) están comprometidos con los valores de la institución	✓		✓		✓		
9	Cada servidor(a) asegura sus niveles de logro en relación al cumplimiento de sus funciones	✓		✓		✓		
11	Cada servidor(a) se considera factor clave para el éxito y logros de metas de la institución	✓		✓		✓		
12	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	✓		✓		✓		
13	En la oficina donde trabaja, las cosas se hacen mejor cada día	✓		✓		✓		
14	Los productos y/o servicios que la institución ejecuta son motivos de orgullo de los empleados	✓		✓		✓		
Nº	DIMENSIÓN 3: SUPERVISIÓN. Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Los directivos y jefes brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan	✓		✓		✓		

16	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	✓		✓		✓		
17	Se socializa los resultados de la evaluación y se plantea mejoras	✓		✓		✓		
18	Las responsabilidades del puesto de trabajo que ocupa reciben la asistencia técnica de sus jefes inmediatos	✓		✓		✓		
19	Existen normas y procedimientos que orientan y guían su trabajo	✓		✓		✓		
20	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	✓		✓		✓		
21	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	✓		✓		✓		
Nº	<b>DIMENSIÓN 4: COMUNICACIÓN.</b> Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, considera Ud. Que...	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo	✓		✓		✓		
23	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	✓		✓		✓		
24	Los canales de comunicación funcionan eficientemente	✓		✓		✓		
25	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	✓		✓		✓		
26	En la oficina se transmite los mensajes o comunicados con celeridad	✓		✓		✓		
27	Los directivos y jefes reflejan coherencia entre lo que dicen y hacen	✓		✓		✓		
28	Se conocen los avances de los diferentes proyectos que ejecuta la oficina en sus diferentes áreas o unidades	✓		✓		✓		
Nº	<b>DIMENSIÓN 5: CONDICIONES LABORALES.</b> Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
29	Los objetivos de trabajo son retadores y motivadores	✓		✓		✓		
30	Los empleados desarrollan sus funciones reflejando autonomía	✓		✓		✓		
31	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	✓		✓		✓		
32	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones	✓		✓		✓		
33	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	✓		✓		✓		
34	Cuando cumplen los objetivos institucionales evalúan de forma participativa	✓		✓		✓		
35	Dispone de herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo	✓		✓		✓		





ESCUELA DE POSTGRADO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg DNI: 20591496

Especialidad del validador: Docencia - Metodología de Investigación

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 27 de mayo del 2017

  
Dra. Angélica Sánchez Castro  
C.M. 1020591496

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Motivación Laboral"**

**VARIABLE: Motivación Laboral**

DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
Nº	DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO. A partir de su vivencia, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Me siento motivado para realizar mi trabajo	✓		✓		✓		
2	Las tareas que realizas son aprobadas por tu jefe inmediato	✓		✓		✓		
3	Mis capacidades profesionales son valoradas en mi trabajo	✓		✓		✓		
4	Se siente el aprecio del equipo de trabajo del área	✓		✓		✓		
5	Mi esfuerzo y dedicación son reconocidos	✓		✓		✓		
6	Los aportes e ideas innovadoras se toman en cuenta por los jefes inmediatos	✓		✓		✓		
7	Recibo de la institución incentivos no monetarios como reconocimiento a mi trabajo	✓		✓		✓		
Nº	DIMENSIÓN 2: DESEMPEÑO. En relación a su desempeño, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. considera que...	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo	✓		✓		✓		
9	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo	✓		✓		✓		
10	Mi jefe me motiva porque sabe escuchar y me ayuda en mis dificultades	✓		✓		✓		
11	Observas que los trabajadores de tu área realizan su trabajo con eficacia	✓		✓		✓		
12	Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con los laborales	✓		✓		✓		
13	Soy lo suficientemente flexible para adaptarme a situaciones cambiantes	✓		✓		✓		
14	Sientes que las relaciones interpersonales en el área permiten tener una calidad de vida laboral	✓		✓		✓		
Nº	DIMENSIÓN 3: RELACIONES SOCIALES. En referencia a las relaciones sociales que se dan, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
15	La relación con los compañeros de trabajo es buena	✓		✓		✓		

16	Me gusta trabajar en situaciones difíciles, desafiantes, de estrés y presión	✓		✓		✓		
17	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	✓		✓		✓		
18	Las relaciones interpersonales están plagadas de conflictos personales	✓		✓		✓		
19	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones	✓		✓		✓		
20	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo	✓		✓		✓		
21	Respetan las debilidades y fortalezas de los trabajadores en el área	✓		✓		✓		
Nº	<b>DIMENSIÓN 4: SATISFACCIÓN.</b> En relación a su grado de satisfacción, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional	✓		✓		✓		
23	Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades	✓		✓		✓		
24	Mi trabajo me posibilita beneficios sociales adecuados, tales como: vacaciones, licencias	✓		✓		✓		
25	Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas	✓		✓		✓		
26	Me siento seguro y estable en mi trabajo	✓		✓		✓		
27	Los diálogos entre compañeros de trabajo reflejan insatisfacción laboral	✓		✓		✓		
28	Las condiciones ambientales y equipamiento de las instalaciones en la oficina satisfacen las necesidades de mi actividad diaria	✓		✓		✓		
Nº	<b>DIMENSIÓN 5: EXPECTATIVAS.</b> Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. considera que...	Si	No	Si	No	Si	No	
29	Cumplidas una serie de metas, asumen nuevas metas y expectativas	✓		✓		✓		
30	La tecnología con la que trabajo me permite afianzar mis conocimientos y habilidades	✓		✓		✓		
31	En el área de trabajo se visualiza nuevas expectativas de desarrollo personal y laboral	✓		✓		✓		
32	Sientes que has logrado tus aspiraciones laborales	✓		✓		✓		
33	Me motivaría tener cierto grado de autoridad para tomar decisiones sobre mis funciones	✓		✓		✓		
34	Me gustaría cambiar de empleo	✓		✓		✓		
35	Si usted recibiera una mejor propuesta laboral, renunciaría	✓		✓		✓		





ESCUELA DE POSTGRADO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI Hoy Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir ☐    No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg    DNI: 19877537  
Dr. Salvador Melan

Especialidad del validador: Matemático-Estadístico

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 24 de 05 del 2017

[Firma]  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Motivación Laboral"**

**VARIABLE: Motivación Laboral**

DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
Nº	DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO. A partir de su vivencia, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Me siento motivado para realizar mi trabajo	/		/		/		
2	Las tareas que realizas son aprobadas por tu jefe inmediato	/		/		/		
3	Mis capacidades profesionales son valoradas en mi trabajo	/		/		/		
4	Se siente el aprecio del equipo de trabajo del área	/		/		/		
5	Mi esfuerzo y dedicación son reconocidos	/		/		/		
6	Los aportes e ideas innovadoras se toman en cuenta por los jefes inmediatos	/		/		/		
7	Recibo de la institución incentivos no monetarios como reconocimiento a mi trabajo	/		/		/		
Nº	DIMENSIÓN 2: DESEMPEÑO. En relación a su desempeño, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. considera que...	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo	/		/		/		
9	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo	/		/		/		
10	Mi jefe me motiva porque sabe escuchar y me ayuda en mis dificultades	/		/		/		
11	Observas que los trabajadores de tu área realizan su trabajo con eficacia	/		/		/		
12	Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con los laborales	/		/		/		
13	Soy lo suficientemente flexible para adaptarme a situaciones cambiantes	/		/		/		
14	Sientes que las relaciones interpersonales en el área permiten tener una calidad de vida laboral	/		/		/		
Nº	DIMENSIÓN 3: RELACIONES SOCIALES. En referencia a las relaciones sociales que se dan, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
15	La relación con los compañeros de trabajo es buena	/		/		/		

16	Me gusta trabajar en situaciones difíciles, desafiantes, de estrés y presión	/		/		/		
17	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	/		/		/		
18	Las relaciones interpersonales están plagadas de conflictos personales	/		/		/		
19	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones	/		/		/		
20	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo	/		/		/		
21	Respetan las debilidades y fortalezas de los trabajadores en el área	/		/		/		
Nº	<b>DIMENSIÓN 4: SATISFACCIÓN.</b> En relación a su grado de satisfacción, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional	/		/		/		
23	Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades	/		/		/		
24	Mi trabajo me posibilita beneficios sociales adecuados, tales como: vacaciones, licencias	/		/		/		
25	Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas	/		/		/		
26	Me siento seguro y estable en mi trabajo	/		/		/		
27	Los diálogos entre compañeros de trabajo reflejan insatisfacción laboral	/		/		/		
28	Las condiciones ambientales y equipamiento de las instalaciones en la oficina satisfacen las necesidades de mi actividad diaria	/		/		/		
Nº	<b>DIMENSIÓN 5: EXPECTATIVAS.</b> Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. considera que...	Si	No	Si	No	Si	No	
29	Cumplidas una serie de metas, asumen nuevas metas y expectativas	/		/		/		
30	La tecnología con la que trabajo me permite afianzar mis conocimientos y habilidades	/		/		/		
31	En el área de trabajo se visualiza nuevas expectativas de desarrollo personal y laboral	/		/		/		
32	Sientes que has logrado tus aspiraciones laborales	/		/		/		
33	Me motivaría tener cierto grado de autoridad para tomar decisiones sobre mis funciones	/		/		/		
34	Me gustaría cambiar de empleo	/		/		/		
35	Si usted recibiera una mejor propuesta laboral, renunciaría	/		/		/		





ESCUELA DE POSTGRADO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si es suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg    DNI: 824633825

Especialidad del validador: Metodólogo - Estadístico Wladimir Cornejo Calla

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 25 de 05 del 2017

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "Motivación Laboral"**

**VARIABLE: Motivación Laboral**

DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
Nº	DIMENSIÓN 1: RECONOCIMIENTO. A partir de su vivencia, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Me siento motivado para realizar mi trabajo	✓		✓		✓		
2	Las tareas que realizas son aprobadas por tu jefe inmediato	✓		✓		✓		
3	Mis capacidades profesionales son valoradas en mi trabajo	✓		✓		✓		
4	Se siente el aprecio del equipo de trabajo del área	✓		✓		✓		
5	Mi esfuerzo y dedicación son reconocidos	✓		✓		✓		
6	Los aportes e ideas innovadoras se toman en cuenta por los jefes inmediatos	✓		✓		✓		
7	Recibo de la institución incentivos no monetarios como reconocimiento a mi trabajo	✓		✓		✓		
Nº	DIMENSIÓN 2: DESEMPEÑO. En relación a su desempeño, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. considera que...	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo	✓		✓		✓		
9	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo	✓		✓		✓		
10	Mi jefe me motiva porque sabe escuchar y me ayuda en mis dificultades	✓		✓		✓		
11	Observas que los trabajadores de tu área realizan su trabajo con eficacia	✓		✓		✓		
12	Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con los laborales	✓		✓		✓		
13	Soy lo suficientemente flexible para adaptarme a situaciones cambiantes	✓		✓		✓		
14	Sientes que las relaciones interpersonales en el área permiten tener una calidad de vida laboral	✓		✓		✓		
Nº	DIMENSIÓN 3: RELACIONES SOCIALES. En referencia a las relaciones sociales que se dan, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
15	La relación con los compañeros de trabajo es buena	✓		✓		✓		



16	Me gusta trabajar en situaciones difíciles, desafiantes, de estrés y presión	✓		✓		✓		
17	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	✓		✓		✓		
18	Las relaciones interpersonales están plagadas de conflictos personales	✓		✓		✓		
19	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones	✓		✓		✓		
20	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo	✓		✓		✓		
21	Respetan las debilidades y fortalezas de los trabajadores en el área	✓		✓		✓		
Nº	<b>DIMENSIÓN 4: SATISFACCIÓN.</b> En relación a su grado de satisfacción, en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. diría que...	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional	✓		✓		✓		
23	Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades	✓		✓		✓		
24	Mi trabajo me posibilita beneficios sociales adecuados, tales como: vacaciones, licencias	✓		✓		✓		
25	Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas	✓		✓		✓		
26	Me siento seguro y estable en mi trabajo	✓		✓		✓		
27	Los diálogos entre compañeros de trabajo reflejan insatisfacción laboral	✓		✓		✓		
28	Las condiciones ambientales y equipamiento de las instalaciones en la oficina satisfacen las necesidades de mi actividad diaria	✓		✓		✓		
Nº	<b>DIMENSIÓN 5: EXPECTATIVAS.</b> Como servidor(a), en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Ud. considera que...	Si	No	Si	No	Si	No	
29	Cumplidas una serie de metas, asumen nuevas metas y expectativas	✓		✓		✓		
30	La tecnología con la que trabajo me permite afianzar mis conocimientos y habilidades	✓		✓		✓		
31	En el área de trabajo se visualiza nuevas expectativas de desarrollo personal y laboral	✓		✓		✓		
32	Sientes que has logrado tus aspiraciones laborales	✓		✓		✓		
33	Me motivaría tener cierto grado de autoridad para tomar decisiones sobre mis funciones	✓		✓		✓		
34	Me gustaría cambiar de empleo	✓		✓		✓		
35	Si usted recibiera una mejor propuesta laboral, renunciaría	✓		✓		✓		



ESCUELA DE POSTGRADO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg DNI: 20591496

Especialidad del validador: Docencia - Metodología de Investigación

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 27 de mayo del 2017

[Firma]  
Dra. Angélica Sánchez Castro  
C.M. 1020591496

Firma del Experto Informante.

## Apéndice 5: Base de datos de las variables de estudio

Nº Enc	Item de variable clima organizacional																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
1	4	4	4	4	3	2	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	4	2	4	3	2	2	5	4	5	5	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	2
6	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
7	5	5	3	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
8	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4
9	3	4	4	3	3	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	5	2	3	
10	4	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	3	5	3	4	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	5	3	2
11	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	5	
12	3	3	4	4	2	2	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2
13	4	3	5	5	4	4	3	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3
14	5	5	5	4	5	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	3	4
15	4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	
16	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	3	3	4	4	
17	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	
18	4	3	2	4	3	2	2	5	5	4	4	2	3	5	4	4	3	2	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	3	4	2	3	4	4
19	4	5	4	5	2	3	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	
20	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
21	2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	
22	5	4	2	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	4	4	5	4	2	2	3	
23	3	5	3	5	2	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	2	2	4	4	4	5	4	5	4	3	2	4	5	3	3	2	
24	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
25	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	3	4	2	4	4	4	4	4	5	5	8	5	4	2	2	2	3	5	
26	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	3	
27	4	3	4	4	2	2	4	5	5	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
29	4	3	2	3	1	1	2	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	1	2	
30	3	2	3	3	1	1	2	3	3	3	3	1	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	4	1	1	1	3
31	3	5	1	5	2	2	2	5	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	3	5	5	3	5	4	4	4	4	2	3	
32	5	5	3	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	
33	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	
34	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	2	4	
35	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	
36	3	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	4	3	2	2	2	3	2	3	4	4	4	3	1	2	
37	2	2	1	2	1	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	
38	3	3	2	3	1	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3	2	4	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	4	
39	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	2	2	3	4
40	2	3	2	4	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	2	4	3	2	4	2	1	2	2	2	4	
41	2	1	1	2	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	
42	2	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	
43	4	2	2	2	3	1	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	4	4	3	3	4	2	2	2	4	4	3	1	1	2	4	
44	4	4	3	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	1	4	
45	2	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	4	2	3	4	2	4	4	3	4	4	2	4	4						

Nº	Ítem de variable motivación laboral																																			
Enc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
1	4	5	5	5	4	5	2	4	5	4	4	4	4	5	5	4	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	
2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	2	2	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	3	4	3	3	3	4	1	4	4	4	3	2	5	3	5	5	2	4	4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	1	4	2	3	3	4		
6	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2		
7	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	4	2	4	2	4	2	4	5	3	4	4	5	2	4	
8	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3	4	4	4	3	4	5	5	
9	4	5	3	5	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	5	4	4	4	1	5	5	4	1	4	4	4	5	4	4	2	4	
10	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	2	4	4	4	2	1	3	1	3	4	3	3	4	
11	4	5	5	5	5	2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	1	3	3	4	4	1	4	5	4	1	4	3	4	3	3	4	1	4	
12	3	4	3	4	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2		
13	4	5	5	5	4	4	1	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	2	3	5	2	5	4	3	2	3	5	3	3	3	5	3	5	
14	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	4	4	5	5	2	5	1	5	4	4	3	2	3	4	5	1	2	4	3	3	3	4	1	2	
15	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	1	5	5	5	3	2	3	4	4	1	4	4	3	3	3	3	1	3	
16	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	2	3	4	5	3	2	4	4	4	5	5	2	5	
17	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	1	5	4	4	4	4	4	1	3	
18	3	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	1	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	5	
19	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	1	3	3	4	4	1	2	4	4	2	2	4	4	4	5	2	3		
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	3		
21	3	4	2	4	2	2	1	4	3	1	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	1	2	4	3	5	3	3	3	2	3	4	3	3		
22	4	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	4	5	3	2	3	4	5	2	3	5	4	4	3	1	1	3	
23	3	4	3	5	3	5	2	3	5	5	4	5	5	5	5	2	3	1	3	4	4	3	3	4	5	3	4	5	3	4	5	2	5	3	5	
24	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	1	4	2	4	3	4	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	3	
25	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	5	4	1	4	1	4	3	2	5	2	2	2	3	2	4	5	3	3	3	2	4
26	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
27	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	3	5	4	5	4	4	2	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
29	3	4	3	4	2	2	2	4	3	2	3	4	5	3	4	5	3	1	2	3	2	3	3	4	2	3	4	3	4	3	2	3	4	2	5	
30	3	4	3	3	3	4	1	2	3	1	3	1	4	4	4	3	4	2	4	5	4	2	1	3	1	2	3	1	3	4	2	1	3	3	5	
31	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	4	1	4	3	5	4	5	2	2	5	4	2	2	3	2	2	4	5	3	3	3	5	2	2	3	
32	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	5	5	3	5	5	3	2	5	5	5	4	4	4	1	3	
33	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	1	3	
34	4	5	3	5	4	4	2	4	4	3	4	5	5	5	3	3	5	2	4	4	5	3	4	5	4	4	4	1	5	5	4	5	4	3	3	
35	5	5	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	5	5	5	1	4	4	5	5	4	3	1	2	
36	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	5	5	
37	4	3	3	3	2	2	1	4	4	1	3	3	5	4	4	4	4	1	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	2	4	3	3	5	
38	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	4	2	3	2	2	4	4	3	2	3	2	3	
39	3	4	4	4	2	3	1	4	4	2	2	4	5	4	4	4	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	2	3	3	5	
40	4	4	3	2	2	3	1	4	3	1	3	4	5	4	4	4	5	1	5	5	5	3	5	5	3	2	4	4	5	4	4	2	1	1	1	
41	4	4	4	4	4	3	1	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
42	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	5	4	4	4	5	2	5	4	4	4	2	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	1	1	
43	3	3	2	3	2	3	1	2	3	2	4	4	4	2	4	2	2	4	1	1	2	4	3	2	5	2	5	3	3	5	2	1	5	1	5	
44	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	2	4		
45	4	4	4	5	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	3	4	4	1	4	5	4	2	4	4	4	4	3	3	2	5	
46	4	4	5	5	4	5																														

## **Apéndice 6: Artículo científico**

### **Relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, 2017**

Cesar Efrain Blas Vasquez

Guido Junior Bravo Huaynates

#### **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017, basando su estudio en teorías existentes y relacionando el enfoque teórico de sus variables con la teoría organizacional de Likert y la teoría de las necesidades de Mc Clelland, respectivamente. El diseño es no experimental, de tipo correlacional y de corte transversal que aplicó la técnica de la encuesta en una muestra no probabilística intencional de 90 trabajadores, determinando una relación positiva y moderada entre las variables de estudio con rho de Spearman de 0.733.

Palabras Clave: Clima organizacional, Motivación laboral, Servidor público.

#### **Abstract**

The main objective of this research is to determine the relationship between organizational climate and work motivation in public servants of the Office of Monitoring and Strategic Evaluation of the Ministry of Education of Peru, in 2017, basing its study on existing theories and relating the approach Theoretical of its variables with the Likert organizational theory and Mc Clelland's theory of needs, respectively. The design is non-experimental, correlational and cross-sectional type that applied the technique of the survey in an intentional non-probabilistic sample of 90 workers, determining a positive and moderate relationship between the study variables with Spearman's rho of 0.733.

Key words: Organizational climate, Labor motivation, Public servant.

## **Introducción**

El clima organizacional se ha convertido en un tema de mucha importancia para las organizaciones de diferentes partes del mundo en aras de lograr una mejor productividad. En el Perú son numerosos los esfuerzos por lograr la mejora de la gestión en las instituciones públicas con acciones orientadas hacia una gestión que busque el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. En este contexto, uno de los principales problemas que afecta directamente el logro de los objetivos en las instituciones del estado, es el clima organizacional.

Por lo antes expuesto, el clima organizacional, repercute en el comportamiento de los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación, dependencia conformada por grupos humanos interdisciplinarios, que al interactuar día a día podrían alterar la convivencia entre sus miembros y por ende provocar riesgos en el cumplimiento de objetivos y metas; teniendo en cuenta aspectos como el ambiente de trabajo, tipo de liderazgo, manejo de conflictos, trabajo bajo presión, entre otros. Así también, otros estudios señalan que los empleados requieren de estímulos que lo motiven para lograr un mejor o peor desempeño en su trabajo.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad e importancia de conocer el clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos que trabajan en la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación (Minedu), dependencia que tiene solo tres años de creación en el organigrama institucional del Minedu y está conformada por grupos humanos interdisciplinarios, características que generan mayor expectativa en el presente estudio de investigación.

### **Antecedentes del problema**

En el contexto internacional, Banegas (2016), en su tesis de maestría titulada: Incidencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca, aplicando cuestionarios con escala tipo Likert, en una muestra de 259 empleados, evidenció que existe relación positiva moderada entre las variables de estudio con coeficiente de correlación de 0,595. Por su parte, Crespo (2014), en su tesis de maestría

titulada: Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana en el año 2013, utilizando cuestionarios con escala tipo Likert en un grupo de 88 trabajadores, determinó que existe correlación directa y muy favorable entre las variables con coeficiente de correlación de 0,911.

Asimismo, en el contexto nacional, Antón (2017), en su tesis de maestría titulada: El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, Independencia, Lima, 2016, aplicando cuestionarios tipo Likert, en un grupo de 120 colaboradores, evidenció una relación positiva y significativa entre clima organizacional y motivación laboral de los trabajadores con rho de Spearman de 0,591. Por su parte, Mendieta y Cayo (2016), en su tesis de maestría titulada: Clima organizacional y motivación laboral en el Centro de Salud San Martín de Porres - Villa El salvador - 2015, aplicando cuestionarios tipo Likert en 101 trabajadores, establecieron que existe relación directa y positiva entre las variables con rho de Spearman de 0,613.

Sáenz (2014), en su tesis de doctorado titulada: Clima y motivación laboral en Instituciones Educativas de Miramar - Alto Salaverry, utilizando escalas de clima y motivación laboral en una muestra de 98 trabajadores, determinó que existe relación significativa entre las variables con rho de Spearman de 0.656. Así también, Castro (2014), en su tesis de maestría titulada: Clima organizacional y motivación laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas año 2014, aplicando cuestionarios tipo Likert, en una muestra intencional de 58 servidores públicos, evidenció que existe relación directa, significativa y moderada entre las variables con rho de Spearman de 0,401.

## **Revisión de la literatura**

### **Clima organizacional**

Palma (2004), define clima organizacional como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento laboral con la tarea asignada, supervisión que recibe, comunicación referida al acceso a la información relacionado con su trabajo en coordinación con sus compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

### **Teorías del clima organizacional**

Teoría de las relaciones humanas de Mayo (1960), enfoca su estudio en la importancia del individuo y de las relaciones sociales, dentro de las organizaciones.

Teoría de las Necesidades de Maslow (1991), se sustenta en la atención a las necesidades humanas de los diferentes niveles considerándose el siguiente orden: (1) Fisiológicas, (2) De Seguridad, (3) De afiliación, (4) De estima, y (5) De Actualización.

Teoría de los factores de Herzberg (1959), se desarrolla a partir del Sistema de Maslow. Se clasifica en dos categorías: (1) factores de higiene; (2) factores de motivación.

Teoría del clima organizacional de Likert (1968), se define como la conducta realizada por los trabajadores influenciados por las percepciones que tienen sobre su organización.

### **Dimensiones del clima organizacional:**

(1) Realización personal, (2) Involucramiento laboral, (3) Supervisión, (4) Comunicación, y (5) Condiciones laborales.

### **Motivación laboral**

Cosnet (2005) define a la motivación laboral como los esfuerzos que impulsa a los trabajadores a alcanzar objetivos, ya sean personales o de grupo, permitiéndole desarrollarse logrando sus intereses propios y los de la organización, desarrollando su intelecto de tal forma que les sea redituable.

### **Teorías motivacionales de contenido**

Jerarquía de las necesidades de Maslow (1991), en la que todas las personas tienen un ordenamiento particular de las cinco necesidades humanas, (1) básicas o fisiológicas, (2) seguridad, (3) sociales, (4) estima, y (5) autorrealización.



Teoría de los dos factores de Herzberg (1959), afirmó que existen dos grupos de factores, (1) factores de higiene o mantenimiento, y (2) factores motivacionales.

Teoría de las necesidades de McClelland (1987), presentó tres impulsos dominantes de la motivación y se orientan en tres tipos de necesidades, (1) necesidades de logro, (2) necesidad de poder, y (3) necesidad de afiliación.

Modelo E-R-C de Alderfer (1972), identificó tres niveles de necesidades: (1) grupo de existencia, (2) grupo de relación, y (3) grupo de crecimiento.

### **Teorías motivacionales de procesos**

Teoría de las expectativas de Vroom (1964), hace referencia a que los trabajadores se sentirán motivados para incrementar su desempeño laboral, previendo un buen resultado de la evaluación, recompensas y la satisfacción del logro de metas.

Teoría de la equidad de John Stacy Adams (1963), referido a la equidad de la motivación, en la que los trabajadores aportan al trabajo y así lograr resultados con los pares del mundo laboral.

### **Dimensiones de la motivación laboral:**

(1) Reconocimiento, (2) Desempeño, (3) Relaciones sociales, (4) Satisfacción, y (5) Expectativas.

### **Problema**

#### **Problema general:**

¿Cuál es la relación entre clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017?

### **Problemas específicos:**

- ¿Cuál es la relación entre realización personal y motivación laboral?
- ¿Cuál es la relación entre involucramiento laboral y motivación laboral?
- ¿Cuál es la relación entre supervisión y motivación laboral?
- ¿Cuál es la relación entre comunicación y motivación laboral?
- ¿Cuál es la relación entre condiciones laborales y motivación laboral?

### **Objetivos**

#### **Objetivo general:**

Determinar la relación entre clima organizacional y motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, en el año 2017.

#### **Objetivos específicos:**

- Determinar la relación entre realización personal y motivación laboral.
- Determinar la relación entre involucramiento laboral y motivación laboral.
- Determinar la relación entre supervisión y motivación laboral.
- Determinar la relación entre comunicación y motivación laboral.
- Determinar la relación entre condiciones laborales y motivación laboral.

### **Método**

La presente investigación se enmarcó en un diseño de investigación no experimental de tipo descriptivo, correlacional y de corte transversal. La población total estuvo constituida por 132 empleados de la Oficina de seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de educación, entre nombrados y contratados del régimen 1057 CAS. Se utilizó el muestreo no probabilístico intencional, establecido bajo determinados criterios de selección, con el que se obtuvo una muestra de 90 servidores públicos.

La técnica utilizada fue la encuesta, aplicando como instrumentos, la escala de clima organizacional elaborada por Sonia Palma (2004) y la escala de motivación laboral elaborada por Cosnet (2005), y en ambos casos, adaptado por el investigador para el ámbito aplicado. Cada instrumento contiene 35 ítems, distribuidos en 5 dimensiones, con respuestas tipo Likert sometidos a validación por juicio de expertos y confiabilidad Alfa de Cronbach con valor de 0.928 y 0.821 respectivamente.

El recojo de información se realizó en un solo día mediante modalidad de auto encuesta, previo consentimiento informado, de manera voluntaria y anónima, a servidores públicos de la Oficina de seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de educación que laboren en la Ciudad de Lima, y que al día de la aplicación asistieron a trabajar. Para el análisis de datos descriptivo se utilizó el programa informático Microsoft Excel y para el análisis de datos inferencial el software estadístico SPSS v22.

## Resultados

### Descripción de los niveles de las variables clima organizacional y motivación laboral

Tabla 1

*Niveles de la variable clima organizacional.*

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[35 – 81]	2	2.22%
Medio	[82 – 128]	35	38.89%
Alto	[129 – 175]	53	58.89%
<b>Total</b>		90	100.00%

Tabla 2

*Niveles de la variable motivación laboral.*

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[35 – 81]	0	0.00%
Medio	[82 – 128]	47	52.22%
Alto	[129 – 175]	43	47.78%
<b>Total</b>		90	100.00%

## Contrastación de hipótesis

Tabla 3

*Correlación entre clima organizacional y motivación laboral.*

		Clima Organizacional	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	90
	Motivación Laboral	Coefficiente de correlación	,733**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	90

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

## Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación, con una muestra no probabilística intencional de 90 empleados, determinan la existencia de una relación positiva y moderada entre clima organizacional y motivación laboral con coeficiente rho de Spearman de 0.733, con significancia al nivel de 0.000 ( $p < 0.01$ ); motivo por el que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna al 99%. Al respecto, Crespo (2014) en Ecuador, Mendieta y Cayo (2016), y Sáenz (2014) en Lima y Trujillo, determinaron relaciones muy altas y altas en muestras de 88, 101 y 98 trabajadores. Así también, Banegas (2016) en Ecuador, Antón (2017), Ticona (2016) y Castro (2014) en Lima y Tacna en muestras de 259, 120, 106 y 58 sujetos establecieron relaciones moderadas. Por el contrario, Mejía (2014) en Colombia y Janto (2014) en Lima encontraron relaciones bajas con muestras de más de 150 personas.

Así también, este estudio concluye con resultados específicos en las que se determinan la existencia de relaciones positivas y moderadas entre la variable motivación laboral con las dimensiones del clima organizacional: realización personal (rho de 0.611, sig. 0.000  $p < 0.01$ ), involucramiento laboral (rho de 0.639, sig. 0.000  $p < 0.01$ ), supervisión (rho de 0.679, sig. 0.000  $p < 0.01$ ), comunicación (rho de 0.634, sig. 0.000  $p < 0.01$ ) y condiciones laborales (rho de 0.707, sig. 0.000  $p < 0.01$ ).

Finalmente, considerando que el clima laboral es uno de los aspectos fundamentales que hoy en día orienta el éxito de las organizaciones contemporáneas, y que se construye y

se fortalece diariamente con el comportamiento de las personas, se recomienda realizar regularmente mediciones del clima organizacional, incluyendo al personal nombrado y contratado CAS que laboren en provincias, a fin de mantener un ambiente favorable y motivado en la organización, teniendo en cuenta que el clima organizacional está directamente relacionado con el nivel de motivación de los servidores públicos.

### Referencias

- Antón, Z. (2017). El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia, Lima, 2016 (Tesis de maestría). Lima, Perú, Universidad Cesar Vallejo.
- Banegas, C. (2016). *Incidencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca* (Tesis de maestría). Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Samborondón, Ecuador. Obtenido de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/80/79>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (2da edición). México D.F., México: Pearson Educación.
- Castro, D. (2014). *Clima organizacional y motivación laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas año 2014* (Tesis de maestría). Lima, Perú, Universidad Cesar Vallejo.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da edición). México D.F., México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8va edición). México D.F., México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Cosnet (2005). *Manual para desarrollar la evaluación en los planteles*. México D.F.,

México: Coordinación Editorial Instituto Tecnológico de Durango.

- Crespo, A. (2014). *Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana en el año 2013*. (Tesis de maestría). Universidad de Cuenca, Ecuador. Obtenido el 10 de enero de 2017, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20378/1/TESIS.pdf>
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. (2da edición). México D.F., México: Thomson Paraninfo.
- García, M. e Ibarra, L. (2011). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Investigación, obtenido el 30 de abril del 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Hampton, Estados Unidos: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta edición). México D.F., México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Janto, C. (2014). *Clima organizacional y motivación laboral en trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego - Sede Central - Lima, 2014* (Tesis de maestría). Lima, Perú, Universidad Cesar Vallejo.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Mejía, E. (2008). *La investigación científica en educación*. Lima, Perú: Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Rosarista.

- Mendieta, M. y Cayo, R. (2016). *Clima organizacional y motivación laboral en el Centro de Salud San Martín de Porres - Villa El salvador - 2015* (Tesis de maestría). Lima, Perú, Universidad Cesar Vallejo.
- Palma, S. (2004). Escala clima laboral. Lima, Perú. Obtenido el 15 de marzo de 2017, de <http://www.academia.edu/7596386>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ma edición). México D.F., México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico organizacional*. (4ta edición). México D.F., México: Alfaomega Grupo Editor.
- Sáenz S. (2014). *Clima y motivación laboral en Instituciones Educativas de Miramar - Alto Salaverry* (tesis doctoral). Trujillo, Perú, Universidad Cesar Vallejo.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima, Perú. Editor Lima visión universitaria.
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Política Nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Lima, Perú. [www.pcm.gob.pe](http://www.pcm.gob.pe), obtenido el 15 de noviembre de 2016, de <http://sgp.pcm.gob.pe>
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial PPU.
- Ticona, Y. (2016). *Influencia del clima organizacional en la motivación laboral del personal de enfermería del Hospital Daniel Alcides Carrión, ESSALUD, Tacna, 2014* (Tesis de maestría). Univ. Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.
- Toro, F. (1996). *Clima organizacional y productividad laboral*. Revista Antioqueña de economía y desarrollo, 49, pp. 66-72. Recuperado el 30 de junio del 2017, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>

### **Declaratoria jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico**

Yo, Cesar Efraín Blas Vasquez, egresado del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 15753660, con el artículo titulado “Relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú, 2017”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.
- 5) Si el artículo fuese aprobado para su publicación en la revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 30 de setiembre de 2017

Br. Cesar Efrain Blas Vasquez